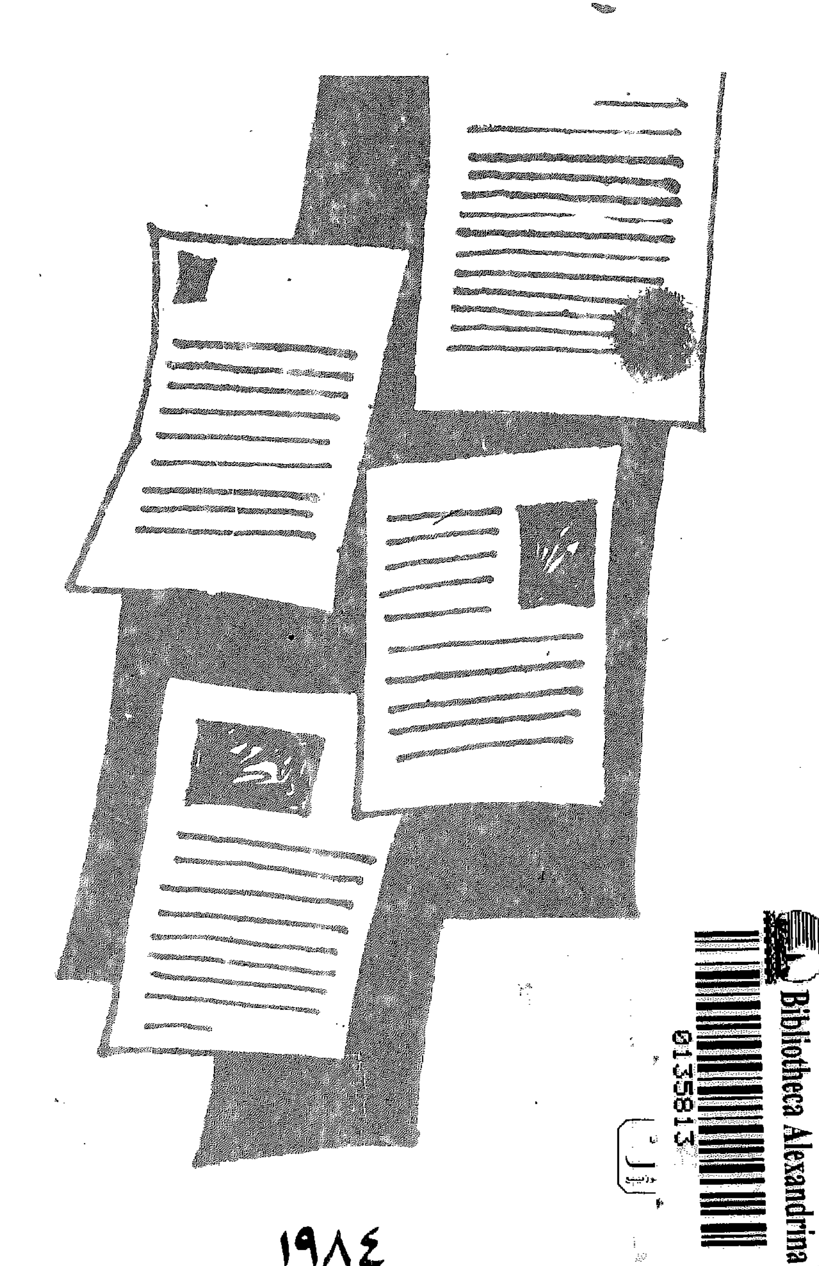
دراسات فى الكتب و المعلومات

دكتور محمد أمين البنهاوى

# ادارة العاملين فى المكتبات





١٩٨٤



# ادارة العاملين فى المكتبات

دكتور محمد أمين البنهاوى







٦٠ شارع القصر العينى ـ امام روز اليوسف ـ القاهرة
تليفون ٢٧٥٦٦ ـ ٣٧٤٨٢



بسم الله الرحمن الرحيم

## تمهيـــــد

ظلت الادارة فترة طويلة من المجالات القليلة التى أغفلها المهتمون بالبحث والتأليف فى علم المكتبات من العرب ، على الرغم من ظهور بعض المقالات بالعربية بين الفينة والاخرى تتناول جانبا أو آخر من جوانب ذلك المجـال الهام . وفى الوقت الذى يزدحم فيه أدب ذلك العلم المدون بالانجليـزية بعشرات الكتب وسيل المقالات التى تبحث فى شتى جوانب الادارة ، تكـاد رفوف المكتبة العربية أن تخلو من كتاب شامل يجمع بين دفتيه مختلف عناصر ادارة المكتبات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وادارة مالية وادارة عاملين الى غير ذلك من الموضوعات ذات الصلة .

من هـذا المنطلق جاءت فكرة هذا الكتاب فى عام ١٩٧٧ خلال قيامى بالتدريس فى قسم المكتبات والمعلومات بجامعة الملك عبد العزيز بجـدة بالمملكة العربية السعودية . وقد بدت الفكرة للوهلة الاولى ممكنة التحقيق ولكن عندما عكفت على التنقيب والقراءة والاستخلاص والكتابة تبين لى أن مشروعا كهذا يحتاج الى زمن طويل ما لم يتوفر على تأليفه واعـداده زمرة من الباحثين . لذلك قررت أن أبدأ بالكتابة عن ادارة العاملين ، ذلك الجانب الحيوى الذى يركز على القوى البشرية العاملة وامكاناتها الهائلة فى جعل المكتبة بحق مصدر اشعاع ثقافى وفكرى وعلمى ، بأمل الكتابة عن الجوانب الاخرى فى المستقبل اذا شاء الله .

على أن الذى يريد الكتابة فى مجال ادارة المكتبات لابد أن يختـار أحد مسلكين : اما أن يعتمد على مؤلفات رجال الادارة فيتحدث عن النظريات والمناهج والاساليب من وجهة النظر الادارية البحتة ويحاول تطبيقها على المكتبات ، واما أن يركز على كتابات أهل المكتبات ممن تخصصوا فى الكتابة عن ادارة المكتبات أو عملوا أنفسهم مديرين لبعض المكتبات . وقـد آثرت اختيار المسلك الثانى ، لعدة اعتبارات ، لعل أهمها على الاطـلاق تقـارب المفاهيم ، لاسيما أن الكتاب موجه أساسا لدارسى عـلم المكتبات الذين

تنقصهم دراية كافية بعلوم الادارة العامة . يضاف الى ذلك أن ما يكتبه اهل المكتبات فى الادارة يمس الواقع الفعلى بطريق مباشر ، الامر الذى يسهم فى القضاء على المعوقات والفوضى الادارية التى نجدها فى بعض المكتبات العربية ويخلص هذه الاخيرة من مشكلات كثيرة تعترضها .

والذى يلقى نظرة على محتويات الكتاب سوف يلاحظ أن الفصل الاول يتناول ادارة الموظفين فى المكتبات فى اطارها العام : مفهومها ، الحاجة اليها ، والاسس التى تقوم عليها بدءا من توصيف الوظائف ومرورا باختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم وانتهاء بقياس أدائهم وترقيتهم . أما الفصول الاربعة التالية فهى تناقش مشاكل ادارة العاملين فى كل نوع من أنواع المكتبات على حدة : الجامعية والمتخصصة والعامة والمدرسية ، فتتحدث عن عددهم وفئاتهم ووظائفهم ومؤهلاتهم وواجباتهم ، ثم تتطرق الى بناء جهاز الموظفين وأحوال العمل والتنمية المهنية للعاملين ، وتنتهى بمناقشة بعض القضايا الخاصة بادارتهم . أما الفصل السادس والاخير فقد تم تخصيصه لدراسة نموذجين محددين من القوى العاملة بالمكتبات هما : الفنيون ، والنساء العاملات فى المكتبات ، بهدف تسليط الضوء على وضع كل فئة منهما وابراز مشكلاتها الخاصة .

وفى كل الفصول تقريبا تظهر محاولات المؤلف تطعيم النص بأوضاع العاملين فى مكتبات الدول النامية ومكتبات العالم العربى على وجه الخصوص حيثما تيسر له ذلك ، كما تظهر هنا وهناك آراء المؤلف الشخصية فى بعض الامور .

وقبل أن اختتم ...

يسعدنى أن اتوجه بالشكر للاخوة الزملاء الذين قدموا لى يد المساعدة ، واخص بالذكر الاساتذة د. عبد الجليل طاشكندى و د. ممتاز أنور و د. هشام عباس من جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية ، والاساتذة د. شعبان عبد العزيز خليفة و د. محمد فتحى عبد الهادى من جامعة القاهرة ، فقد كان لتوجيهاتهم وآرائهم ومؤازرتهم اكبر الاثر فى اتمام هذا العمل . وأقدم الشكر كذلك للاخ الدكتور محمود

الشهابى استاذ اللغة العربية المساعد بجامعة الملك عبد العزيز لاهتمامه بالمراجعة اللغوية لنص الكتاب . كما اوجه شكرا خاصا لكل من أرشدنى الى كتاب أو مقال نافع من ابنائى وزملائى العاملين فى مكتبات جامعتى القاهرة والملك عبد العزيز .

وبعـــــد ..

ان هذه المحاولة ما هى الا خطوة على الطريق ... وما أطوله ! وفقنا الله الى مافيه خير أمة العرب ونفع المكتبيين .

والله سبحانه وتعالى ولى التوفيق .

القاهرة فى ٢٣ أبريل ١٩٨٣

المؤلف
د. محمد امين البنهاوى



# الفصل الأول

## ادارة الموظفين فى المكتبـــات

## المحتـــويات

**مقـــدمة**

تعريف — الحاجة الى ادارة الموظفين — ادارة الموظفين فى المكتبات— ادارة مستقلة لشؤون الموظفين أم ماذا ؟ — المؤهلات المطلوبة لمدير شؤون الموظفين .

**أسس ادارة الموظفين**

توصيف الوظائف

**اختيار وتعيين الموظفين**

خطوات اختيار الموظفين — اســتمارة الطلب — الاختبــارات — المقــابلة الشخصية — التحقق من المؤهلات والاداء الســابق — تعيين الموظفين — المؤهلون — مدير المكتبة — وكيل المكتبة — كبير المكتبيين المساعدين — مكتبى مساعد أول — مكتبى مساعد — غير المؤهلين

**تنمية وتدريب الموظفين**

تدريب الموظف الجديد — برامج تنشيط الذاكرة — تدريب الموظفين المؤهلين — تدريب الموظفين غير المؤهلين .

**ترقية الموظفين**

قيـــاس أداء الموظف — الرواتب والاجور — الموظف غير الكفؤ — الشكاوى والمظالم .

**المراجع**

## مقـــدمة

من المعروف أن المكتبات فى أى مكان تحكمها مجالس أو ادارات هى المسؤولة عن رسم السياسات العامة لها . أما الاشخاص الذين تقع على كاهلهم ترجمة هذه السياسات الى افعال ومنجزات فهم مدراء ( أمنـــاء ) المكتبات ومن يعمل معهم من الموظفين . وليست هناك مبالغة فى القول بأن نجاح المكتبة أو فشلها يتوقف على نوعية وخبرة وكفاءة موظفيها . فمهما اختلف نوع المكتبة ، ومهما تباينت أهدافها ، ومهما بلغت مجموعتها من اتســاع أو قوة ، فلن تتمكن من توفير الخدمة الرشيدة الفعالة لجمهـــور القراء والمترددين عليها ما لم يكن لديها عدد من الموظفين الاكفـــاء المدربين الغيورين على مصلحة المكتبة ، والحريصين كل الحرص على الوصـــول بها الى أعلى درجات التفوق والازدهار .

وبالرغم من أن اختيار الموظفين وتعيينهم وتـــدريبهم على الاعمـــال المختلفة بالمكتبات وادارتهم تعتبر أمورا ضرورية فى جميع المكتبات ، كبيرة وصغيرة ، عامة أو جامعية أو متخصصة أو حتى مدرسية ، فان تنظيم هذه الادارة يختلف من حيث الدرجة تبعا لحجم المكتبة وعدد ما بها من عاملين . ولادارة الموظفين أهميتها الخاصة بالنسبة لمدير المكتبة ، سواء أكانت مكتبة صغيرة تضم خمسة موظفين أو أقل ، أو متوسطة يعمل بها ثلاثون موظفا أو أكثر أو اقل ، أو كبيرة مثل بعض المكتبات الجامعية فى الولايات المتحدة الامريكية وغيرها حيث يعمل فى المكتبة الواحدة نحو ٥٠٠ موظف ، أو هائلة مثل مكتبة الكونجرس الامريكى التى يربو عدد العاملين فيها على خمسة آلاف موظف ( بالتحديد ٥٫٠٧٥ موظفا فى ١٩٧٨ ) .

والان ما هى ادارة الموظفين **Personnel management** أو **Personnel administration** ؟

### تعـــــريف :

فى البداية نجد أن اللفظين **Administration** و **Management** يستخـــدمان كثـــيرا مرادفين ، وان كـــان الاول **Administration** يشير غالبا الى الادارة بمعناها الواسع ، فيما يستخدم الثانى فى نطـــاق أضيق ويختص بتسيير العمل فى المؤسسة .

ويقول « بن » فى معجمه الشهير The management dictionary ( ١٩٥٢ ) ان ادارة الموظفين هى « ذلك المجهود الذى يقود الموارد البشرية الى نوع من التنظيم الديناميكى الذى يحقق غاياته عن طريق توفير الفرص لمشاركة الفرد فى الاعمال تحت ظروف وعلاقات عمل مقبولة ، ويشمل اختيار وتعيين وتنمية الموظفين كما يشمل تحسين أحوال العمل من أجل الحصول على أعلى وافضل معدل للانتاج ، مع التأكيد على الاهتمام بعنصر الفرد والنواحى الانسانية » .

وثمة تعريف أحدث لادارة الموظفين ينقله الينا « بانكى » من معجمه : Dictionary of supervisiion and management ( ١٩٧٦ ) حيث يقول : « انها مجال ومظهر وأسلوب للادارة ، يختص أولا باختيار وتنظيم وتنمية ورقابة الموارد البشرية ، وثانيا بتحسين أحوال العمل ، فى سبيل تحقيق الاهداف الاساسية للمؤسسة أو أغراضها أو وظيفتها بأعلى درجة من الكفاية وبأدنى حد من النفقات » .

فادارة الموظفين اذن هى استخدام الموارد البشرية فى تحقيق أهداف المؤسسة ، أى مؤسسة . والادارة الفعالة للموظفين هى تلك التى تربط بين واجبات ومسؤوليات الموظفين وبين برامج المؤسسة وأهدافها ربطا مباشرا . واذا كانت ادارة الموظفين فى بعض المكتبات تتشابه مع تلك القائمة فى مؤسسات أخرى كالمدارس ومرافق الخدمات العامة والمتاجر والمصانع ، فان المشتغلين فى حقل المكتبات ينظرون الى العديد من أنشطة موظفيها على أنها أنشطة متميزة ذات طابع خاص.

## الحاجة الى ادارة الموظفين :

يتفق الجميع على أن العمل عندما يشترك فيه أكثر من فرد واحد ، فان الحاجة الى توزيع الاعباء والمسؤوليات تصبح واجبة ، وذلك لضمان انجاز العملية الواحدة مرة واحدة لا مرتين ، وليس فقط لضمان انجازها بالفعل . وفى العمليات البسيطة يكون تنظيم العمل بسيطا أيضا ، أما فى العمليات الكبيرة فلا مناص من أن يصبح هذا التنظيم أكثر تعقيدا ، اذا كان للعمل أن يحقق غاياته .

وتعتمد المؤسسات بوجه عام فى نجاحها على تقسيم وتوزيع الاعباء والمسؤوليات . ويجب أن يصحب هذا التوزيع أو تمييز المهام قرارات بتحديد الواجبات . وهذا هو صميم عمل الادارة Management ذلك

الكيان الذى يعيش داخل المؤسسة ويحرص على رؤية أهدافها وقد تحققت . وقد يكون تمييز المهام فى المؤسسات الصغيرة عملية بسيطه خالية من التعقيد ، ذلك أنه فى وسع شخص بمفرده مثل مدير المؤسسة التعرف على جميع الموظفين بسهولة ، أما فى المؤسسات الكبيرة فهذا ضرب من ضروب المستحيل . لذلك نجد أن كبر حجم المؤسسة ينتج عنه تعقيد فى التنظيم ، وأن تعقد التنظيم يزيد مشاكل الاتصال والتنسيق ، ويوسع من النشاط الادارى . وينطبق كل ذلك بجلاء ووضوح على المكتبات .

على أن بعض المصطلحات الشاملة ، مثل كلمة « تنظيم Organization تعتبر قناعا يخفى وراءه حقيقة أن الافراد ، وليست أقسام أو ادارات المؤسسات او حتى المكتبات ، هم الذين يقومون بالعمل ، وقد يعتمد الافراد على بعض الاجهزة والمعدات لتنفيذ أعمالهم ، ولكن حتى عندما تتم مكننة المصنع او المؤسسة بالكامل فان الحاجة الى الأفراد ستظل قائمة ، ولو لضمان استمرار عمل الماكينة . وعلى الرغم من ذلك فقد جرت العادة ، من وجهة نظر حسابية صرفة ، على اعتبار الافراد مدعاة انفاق لا استثمار . ونحن عندما نقوم بشراء اى جهاز أو آلة فاننا نضع فى اعتبارنا تكاليف صيانتها مستقبلا ، كما ندرك ادراكا تاما أن ذلك الجهاز أو تلك الآلة سوف تحتاج فى وقت لاحق الى تطوير أو ابدال . لكن البعض يعتقد أن الناس لاتنخفض قيمتهم بمرور الوقت ، وهو اعتقاد خاطىء ، اذ أن الناس يبلون كما يبلى الجهاز والآلة ، ما لم يحقق لهم الاستثمار الملائم بجعلهم منتجين ومسايرين للتطور . وليست القوى البشرية جامدة ساكنة ، اذ أنها فى تغير ونمو دائمين . واذا أريد لتلك القوى أن تكون منتجة فيجب على المكتبات ، كأى مؤسسات أخرى أن تعمل على ابتكار وتطوير السبل التى تشجع على تنمية الفرد مهنيا وذاتيا ، اذ أن اى مؤسسة — على الامد البعيد — تبقى على قيد الحياة على أساس المهارات الاجمالية المتوفرة لديها أكثر مما تعيش على مجرد اعداد العاملين بها .

والمكتبات باعتبارها مؤسسات لاتوظف أعدادا غفيرة من الافراد فحسب بل وتوظف أنواعا مختلفة منهم . وان شئنا الدقة فانها تمتص قدرا لا يستهان به من القوى البشرية ذات المواهب والمهارات العالية . وتعتمد الادارة الفعالة لاصحاب المواهب والمهارات على استغلال تلك الطاقات أفضل استغلال . وهناك وجهان لذلك الاستغلال : حجم العمل ونوع العمل . ويقرر حجم العمل الاعداد المناسبة للعاملين ، فيما يحدد نوع العمل نوعياتهم . ويؤدى الاخفاق فى تقرير وتحديد التوزيع الصحيح فى كلا الحالين الى فشل المؤسسة فى مجابهة احتياجاتها . لذلك من

الانسب أن تسعى المؤسسة الى تطوير ما لديها من مواهب وبشكل يساعد على تحقيق أهدافها . وبغض النظر عن الاعتبارات الانسانية فمن الثابت أن استبدال موظف بآخر بما فى ذلك تشغيله وتدريبه يكلف أكثر بكثير من تعـــديل توزيع المهـــام ووضع العمل المناسب فى يد الشخص المناسب .

واذا كان على المكتبات أن تواجه تحديات من النوع المشار اليـــه فان الحاجة الى ادارة العاملين تبدو واضحة . وقد يرى البعض الادارة من هـــذه الزاوية نوعا من المضـــاربة ، وهى رؤية ليست بعيدة تمـــاما عن الحقيقة ، اذ أن ادارة العاملين ليست ببساطة مجرد تعامل مع العـــمل الورقى الشـاق .. انها جانب هام لابد منه لاى وظيفة ادارية أو اشرافية.

**ادارة الموظفين فى المكتبـــــات :**

أصدرت جمعية المكتبات الامريكية فى عام ١٩٥٦ مطبوعا على جانب كبير من الاهمية تحت عنوان **Public library service** اذ نصت فيه على أدنى المعايير واجبة التطبيق فى المكتبات العامة . وقد جاء فى افتتاحية الفصـــل المخصص للموظفين ما يلى :

« لاتستطيع أى مكتبة أن تقدم خدمة فعالة دون الحصول على عدد مناسب من الموظفين الاكفاء . ولان الوظيفة الاساسية للمكتبـــة ترتكز على خدمة الجماهير باعتبارها وكالة اعلامية حيادية غير منحازة ، فانهـــا تحتاج الى موظفين على درجة عالية من الكفاءة والنزاهة . ويعد اختيار العاملين المناسبين وتنظيمهم والظروف التى يعملون فى ظلها من المسائل الاساسية التى يتعين وضعها فى الاعتبار فى مؤسسة مكرسة للخـــــدمة العـــــامة » .

اذن فهذه المعايير وأمثالها تؤكد على ضرورة اهتمام ادارة العاملين بخير ورفاهية الموظف نفس اهتمامها بكفايته ، كما تؤكد على ضرورة تعريف وظائف العاملين بوضوح والتمييز بينها فيما يتعلق بالمؤهـــلات والواجبات والمسؤوليات .

وترى « فيليس أوستين » أن ادارة الموظفين تقع عليها مســـؤولية مزدوجة : الحصول على الحد الاقصى من جهد الموظفين ، والاعتـــراف بحقوقهم واحتياجاتهم باعتبارهم آدميين . وتذكر فى هذا الصدد أن التسمية

**Personnel administration** تحتــــوى عـــلى ذات المعـــنى ، فلفظ **Personnel** يعنى الافراد او القوى البشرية ، كما أن لفظ **Administration** معناه مسؤولية الانجاز ، واتحاد اللفظين معا يشير الى بلوغ المكتبــة أهدافها عن طريق مواردها البشرية .

ومن نافلة القول أن الاحداث اليومية فى حياة الافراد تؤثر الى حــد بعيد على وضع العمل ، الامر الذى يضفى أهمية خاصة على أعمـــال مسؤولى هذه الادارة ، ادارة شؤون الموظفين . واذا كان هؤلاء المسؤولون متفاهمين ومن السهل التخاطب معهم فهذا من شأنه ان يمهد الطريق ويهدىء النفوس القلقة ويحث العاملين على بذل غاية الجهد . ان ادارة الموظفين تعنى أساسا بالافراد وبالعمل ، وعلى الشخص الذى توكل اليه هــذه المسؤولية أن يتأكد على الدوام من انسجام العلاقات وسلاسة ســير العمل . أما واجبات المسؤولين فى هذه الادارة فتتلخص فى امــداد المكتبة بالموظفين بشتى السبل واجراء المقابلات الشخصية مع المرشحين للعمــل واختيار افضل العناصر من بينهم والتعاقد معهم وتدريبهم وفتــح قنوات الاتصال معهم وفيما بينهم .

وقد لاحظ « مارتن » مؤخرا ( ١٩٨١ ) أن المكتبات كثيرا ما تميل الى الاعتماد على نماذج عتيقة لادارة العاملين ، وانها افتقرت لهذا السبب الى حذق التعامل مع الاساليب الاكثر حداثة ، مما ادى الى وقوعها فى براثن محاولات تطبيق أسلوب تلو آخر بغية الخلاص ، وان كان ذلك لايعنى عدم جدوى الاتجاهات الحديثة مثل المشاركة فى الادارة **Participatory management** واثـــــراء الوظـــائف **Job enrichment** والادارة بالاهداف **Management by objectives** بل فقط كان المـــأمول منها لديهم اكثر مما يجب .

## ادارة مســـتقلة لشـــؤون الموظفين أم مـــاذا ؟

فيما يتعين على جميع المكتبات أن ترعى شؤون موظفيها وانشطتهم نجد أن عددا قليلا نسبيا منها فى حاجة فعلية الى انشاءادارة خاصـــة للموظفين . وبالرغم من ذلك فعلى كل المكتبات ممثلة فى مدرائها أو من ينوب عنهم أن تتولى مسؤولية ادارة الموظفين من كافة الوجـــوه . ولعل من الغريب ـــ كما لاحظ « رالف ماكوى » ـــ أن المكتبات لاتولى الموظفين العناية الواجبة مثلمـــا تولى الكتب ، علما بأن المكتبة الواحدة تنفق أكثر من نصف ميزانيتها على رواتب واجور العاملين . ومنذ وقت ليس بقـــريب

( ١٩٤٦ ) عرض « وايت » أن يتم الاشراف على العاملين ومراقبتهم عن طريق ادارة مركزية أو أن يعهد بهذه المسؤولية الى مدير المكتبة أو مساعد المدير أو أى شخص آخر ، فمن المهم فى رأيه أن تكون هناك سلطة مسؤولة عن وضع سياسةللمكتبة ، وأن تتعهد هذه السلطة بتقرير السياسة الخاصة بالعاملين حتى يمكن للمسؤول عن ادارة العاملين القيام بتنفيذها .

واذا كان من الضرورى انشاء ادارة مستقلة لشؤون الموظفين فسوف نجد مسميات مختلفة لمثل تلك الادارة ، ففى معظم المكتبات يطلقون عليها « ادارة شؤون العاملين » أو « ادارة شؤون الموظفين » أو « ادارة شؤون الافراد » أو « ادارة القوى العاملة » .

وفى تعريفهما لهذه الادارة Personnel department يذكر « جوهانسن » و « بيج » فى قاموسهما العالمى International dictionary of management (١٩٧٥) ان لها اسما آخر هو «ادارة علاقات الموظفين» Employee relations department وأنها المسؤولة عن اعطاء المشورة وابتكار وتنفيذ السياسات والاجراءات الخاصة بالعاملين ، التى قد تشمل كل أو بعض مايأتى : اختيار وتعيين العاملين — التدريب — بناء ومراجعة سلم الرواتب والاجور — تحديد المزايا الاضافية — تقييم الوظائف — قياس الاداء — العلاقات العامة — أمن وصحة ورفاهية العاملين — تخطيط القوى العاملة — التنمية الادارية — اعداد وحفظ سجلات واحصاءات العاملين . ويضيفان : وقد يطلق على هذه الادارة « ادارة العلاقات الانسانية » Human relations department .

وهنا يبرز سؤال هام : ماهو الحد الذى يجب أن تبلغه المكتبة حتى يصبح من الضرورى انشاء ادارة خاصة لشؤون الموظفين ؟ وقد أجاب على هذا السؤال فى ١٩٥٣ « أريت وجون ماكديارميد » اللذان يريان أن يكون هناك موظف مختص بشؤون الموظفين فى أى مكتبة عامة تستخدم ١٥٠ موظفا أو أكثر . ويقترح « وايت » أن يخصص ما نسبته ٢ ٪ على الاقل من المجموع الكلى لموظفى المكتبة لهذه الادارة ، أى أن المكتبة التى تستخدم مائة موظف يتعين عليها تعيين اثنين من الموظفين العاملين طول الوقت للاضطلاع بشؤون العاملين . أما جمعية المكتبات الامريكية فقد أوصت فى ١٩٥٢ بانشاء وظيفة مدير شؤون الموظفين فى أى مكتبة لديها ٧٥ موظفا أو أكثر .

أما المكتبة التى لايصل فيها عدد الموظفين الى الحدود السابقة فينبغى أن تسند الى مديرها أو نائبه مهمة الاشراف على شؤون الموظفين ، شرط أن يكون ملما المـــاما كافيا بواجبات هذه الوظيفة الجديدة .

**المؤهلات المطلوبة لمدير شؤون الموظفين :**

هنا يبرز هذا السؤال : ترى ماهى الشروط أو المؤهلات الخـــاصة التى يجب أن تتوفر فى الشخص الذى تناط به مسؤولية ادارة العاملين ؟ ان أغلبية الاراء تتفق على أن أهم تلك المؤهلات أن يكون هذا الشخص على دراية تامة بمجال العلاقات الانسانية . فيجب أن تكون لديه معرفة واسعة بالسلوك الانسانى وتوافق الشخصية والتنظيم الاجتماعى . ثم عليه بعـــد ذلك أن يكون ماهرا فى أساليب التعامل مع الافراد والجماعات ، وأن يكرس بعضا من وقته ومهارته لدراسة المؤسسة التى ينتمى اليها ، وتحليـــــل أسباب العقبات والمشاكل التى تعترضها ، وابتكار الحلول المناسبة لهـــا . وعليه أن يتذكر دائما أن الادارة تعتبر مسؤولة تماما عن الموظف ، وأن من واجبه أن يرى الموظفين يعملون يدا واحدة لبلوغ هدف مشترك .

ومن الشروط الواجب توفرها فى مدير ادارة شؤون الموظفين أن يكون ملمـــا بالاساليب الادارية التى تسهل عليه التعامل مع مجموعة الموظفين . كمـــا يضيف البعض شرطا آخر هو ضرورة معرفته باللوائح والانظمـــة المعمول بها فى مجتمعه .

ويعتبر حسن اصدار الاحكام من السما ت الشخصية اللازمة لمدير شؤون العاملين ، لان نجاحه أو اخفاقه فى عمله يتوقف الى حـــد كبير على هذه السمة ، فهو الذى يقرر اختيـــار العـــاملين ، وهو الذى يحدد الرواتب المناسبة لهم ، كما انه الشخص الذى يفصل فى منازعاتهم . علاوة على ذلك لابد له من شخصية مؤثرة تدفع العاملين الى اللجوء اليه وقت الشدة وقبول تصرفه وحسمه لاى مسألة .

ومما هو جدير بالاشارة أن الشخص الذى يتولى ادارة شؤون العاملين بالمكتبة ليس من الضرورى أن يكون مكتبيا ، على الرغم من الفائدة الجليلة التى يمكن أن تجنيها المكتبة من وراء خلفيته المهنية ، وبخاصة عندما يتولى مهام تصنيف فئات العاملين وتعيين حملة المؤهلات العليا منهم .

## أســـس ادارة الموظفين

تهتم ادارة الموظفين أول ما تهتم بايجاد أفضل العناصر البشرية التى يمكن الحصول عليها لاداء الاعمال الضرورية ، وتهتم بعد ذلك بمساعدتهم على بذل اقصى الجهود لتحقيق أعلى مستوى من الخدمة . وتعكس جهود الامين ( المدير ) ومن يعمل معه من الموظفين سلامة الادارة والعمل المثمـــر على كل المستويات . ولكى نتأكد من أهمية سلامة هذه الادارة يكفى علمنا أن البند الاول فى ميزانية مصروفات أى مكتبـــة يخصـــص دائمـــا لرواتب الموظفين ، تلك الرواتب التى تصل فى المكتبات العامة الى ٥٠٪ فى بريطانيا والى ٦٠٪ أو أكثر فى الولايات المتحدة من جملة المصروفات .

وبمكن حصر المتطلبات الاساسية للادارة السليمة للموظفين فيما يلى :

ا ــ بناء سلسلة واضحة للسلطة .

ب ــ توضيح المهام والاعمال المطلوبة .

جـ ــ منح الصـــلاحيات اللازمة لتنفيذ هـــذه المهـــام والاعمال .

ولـمـــا كان هدف اى مكتبة توفير أفضل خدمة ممكنة لقرائها ، فان أى خطة للادارة ينبغى أن تبدأ بدراسة المكتبة واهدافها بصـــفة عامـــة ، ودراسة الرواد بصفة خاصة لمعرفة الوسائل التى تلبى احتياجاتهم . ويتبع ذلك القيام بتحليل واجبات الموظفين والاعمال الروتينية التى ينبغى عليهم تأديتها . وهذا ما يعرف بتوصيف الوظائف Job description ومن المهم أن يفهم كل عضو من أعضاء جهاز الموظفين المهام الموكولة اليه مهمـــا كانت ضئيلة ، وكذلك مدى فا ئدة هذه المهام للمكتبة كلها . فالذى يدفع ببعض الموظفين الى التراخى فى أعمالهم أحيانا احساسهم أن تلك الاعمال لاهدف لها او أنها غير ضرورية . ونلاحظ هذا التراخى والتكاسل بصورة أوضح بين الموظفين الكتابيين وغير المؤهلين . لذلك يجب على مدير المكتبة وكبـــار موظفيها أن يجنبوهم مثل هذه الافكار والاحاسيس . بل ينبغى على المدير أن يضع ثقته فى جهـــاز موظفيه وفى قدرتهم على العمل ، ويحـــاول أن يرسم لكل منهم صورة أكبر للعمل الذى يؤديه ، فهكذا يحسون أنهـــم ينتمون الى المكتبة عن جدارة ويصبحون أوفيـــاء لعملهم . وهذا فى حـــد ذاته هدف أساسى من أهداف ادارة الموظفين .

## توصيف الوظائف :

ان توصيف الوظيفة عبارة عن بيان مطبوع تقوم باعداده ادارة المكتبة لوصف المهام التى على الموظف أن يؤديها ، وتحديد العلاقة بين هذه الوظيفة ومن يشغلها وبين وحدات المكتبة الاخرى ، ووضع المعايير اللازمة مثل الشهادات العلمية والخبرات والمهارات الخاصة التى تتطلبها . ولا يوجد هناك شكل موحد أو صيغة معينة لتوصيف الوظائف ، وانما الامر متروك لكل مكتبة فى اختيار الشكل أو الصيغة التى تناسبها . وعلى الرغم من ذلك فهناك بعض المعلومات التى يجب أن يتضمنها أى توصيف للوظائف . هذه المعلومات هى :

١ ــ اسم المكتبة ، والقسم ، والوحدة .

٢ ــ التاريخ .

٣ ــ مسمى الوظيفة .

٤ ــ غرض ومجال الوظيفة ، ويشمل :

( أ ) المسؤولية الاساسية للوظيفة .

(ب) مسمى الوظيفة التى ترفع اليها التقارير .

(جـ) عدد الوظائف أو الوحدات التى يشرف عليها المتقدم .

( د ) الاتصالات الداخلية والخارجية التى تتطلبها الوظيفة .

٥ ــ مهام الوظيفة بالتحديد .

٦ ــ الشروط الاساسية وتشمل :

( أ ) الدرجة أو الشهادة العلمية اللازمة للوظيفة .

(ب) سنوات الخبرة المطلوبة .

(جـ) المهارات الخاصة والمواهب والقدرات الاخرى اللازمة .

وجدير بالذكر أن الشرط الاخير ( المهارات الخاصة والمواهب والقدرات الاخرى ) يختلف من وظيفة لاخرى وفقا لطبيعتها . فسائق المكتبة المتنقلة مثلا يجب أن يكون قادرا على قيادة العربات الثقيلة وأن يحمل رخصة قيادة خاصة ، والضارب على الآلة الكاتبة لا بد أن تكون سرعته ٦٠ كلمة فى الدقيقة مع أقل عدد من الاخطاء . أما الموظف الذى يحمل مؤهلا مكتبيا فيشترط فيه معرفة لغة أجنبية واحدة قراءة وحديثا .

وبعد أن يكتمل توصيف الوظائف لدى المكتبة فانها ترتب فى تسلسل هرمى مع جعل الدرجة العلمية المطلوبة والخبرة ودرجة المسؤولية معايير القياس . فالوظيفة التى تتطلب درجة علمية أعلى وخبرة أطول ومسؤولية اكبر تأتى فى قمة التسلسل الهرمى ، اما تلك التى تحتاج الى أقل المعايير القياسية المذكورة فتوضع فى أسفله . وهكذا يتم تصنيف الوظائف بالمكتبة .

ومما يذكر أن هذا التسلسل الهرمى للوظائف قد يستخدم بعد ذلك فى تحديد سلم الرواتب . وقد تضيف بعض المكتبات فى نهاية قائمة المهام والواجبات العبارة « المألوفة » مع بعض الواجبات الاخرى التى تحددها المكتبة » . واضافة هذه العبارة الاخيرة لها فائدتان : فهى أولا تعطى الوظيفة نوعا من المرونة ، ثم أنها تعمل حسابا للمواقف الطارئة . والمرونة مطلوبة فى توصيف الوظائف حتى لا يتجمد الموظف فى اطار محدد من الواجبات. وتزاد الواجبات أو تقلل تبعا للظروف ، حتى تفسح المجال للموظف فى اكتساب خبرات جديدة أو القيام بمهمة مؤقتة لوظيفة أخرى غاب عنها شاغلها الاصلى .

وبعد الانتهاء من عملية توصيف الوظائف ، يجب على المكتبة أن تعد بيانا بعدد ونوع الوظائف الشاغرة يصحبه توصيف كامل لكل منها ، وأن تعلن عن هذه الوظائف فى مكان واضح حتى يسهل على المتقدمين للوظيفة الاطلاع عليها ، ومعرفة نوع وطبيعة الاعمال التى سيكلفون بها فى حالة وقوع الاختيار عليهم . ومما تجدر اليه الاشارة أن هذا البيان قابل للتعديل كلما نمت المكتبة واتسعت دائرة نشاطها وخدماتها .

وعلى كل موظف أن يقوم بالاعمال الموكولة اليه بهمة ونشاط الى أعلى حد تسمح به قدراته . ولكى يتحقق ذلك يجب على المدير أن يمنحه الصلاحيات المناسبة وأن يترك له الحرية فى انجاز عمله فى حدود معقولة . واعطاء المستويات الادارية الاقل سلطة اتخاذ القرارات هو ما يسمى تفويض السلطة **Delegation of authority** الذى يفيد فى تخفيف العبء عن المستويات العليا وفى اتاحة الفرص للمشاركة فى الادارة. وفى نفس الوقت ينبغى على الموظف أن يعرف من يكون رئيسه المباشر حتى يتمكن من أن يحيل اليه المشاكل التى لايستطيع حلها بنفسه .

مجمل القول انه يمكننا تعريف الهدف من الادارة السليمة للموظفين بأنه التأكيد على كل فرد من العاملين بالمكتبة وعلى كافة المستويات أن يعرف تماما من يرأس من ، ومن يعطى التعليمات لمن ، ومن يفعل ماذا . اما ترك الامور للشك والتأويل والتخمين فلابد أن يؤدى فى النهاية الى انهيار العمل.

## اختيار وتعيين الموظفين

ان اقامة مكتبة ، اى مكتبة ، يستتبع بالضرورة تشكيل جهاز الموظفين الذي سوف يعمل بها . ومن حق مدير المكتبة أو الجهة التى تشرف عليها اعادة النظر فى جهاز الموظفين واحداث التعديلات المناسبة من وقت لآخر ، بل وفى اى وقت تشاء . ولكن جرت العادة أن يتولى المدير أو جهة الاشراف اعادة النظر فى جهاز الموظفين على فترات منتظمة تتم غالبا سنويا بالنسبة للتعديلات أو الاضافات الطفيفة ، ومرة كل سنتين او ثلاث سنوات للتعديلات أو الاضافات الشاملة ، وذلك بعد أن يجتمع مجلس المكتبة لمناقشة أوضاع الموظفين من حيث العدد والاختصاصات والرواتب . وبعدئذ يتم وضع قائمة أو بيان بالوظائف المطلوبة مع تحديد راتب كل منها . ويرمز لكل وظيفة برمز أو رقم يدل عليها ومعه توصيف للوظيفة .

ونظرا لاختلاف المكتبات من حيث السعة وعدد العاملين وطريقة تنظيمهم فمن العسير تحديد نظام عام تتبعه المكتبات بكل دقة . ومع ذلك فان كل المكتبات تقريبا تقسم موظفيها الى فئتين عريضتين هما :

( أ ) المؤهلون **Professionals**

(ب) غير المؤهلين **Non-professionals** أو الكتابيون **Clericals**

وعلى ذكر مسميات الوظائف يلاحظ المؤلف ان الغالبية الكبرى من المكتبات العربية تستخدم المسمى الشامل « أمين مكتبة » للتعبير عن مختلف الوظائف فى المكتبات ، بدءا من وظيفة « مدير » المكتبة وانتهاء بوظيفة « المساعد » حديث التخرج . ورأى المؤلف الشخصى أن هذا أمر لا يجوز الاستمرار فيه أو التغاضى عنه ، نظرا لما تلقاه المكتبات فى شتى الاقطار العربية اليوم من توسع وانتشار ، ولاننا اصبحنا نشاهد مكتبات توظف لديها اعدادا ضخمة ومستويات مختلفة من العاملين ، يحمل بعضهم درجات علمية عالية كالدبلوم والماجستير والدكتوراة سواء فى تخصص المكتبات أو فى غيره من التخصصات . كما يرى المؤلف أن كلمة « أمين » فى حد ذاتها كلمة غير مقبولة الان ، فهى من الكلمات المتوارثة عن الانظمة الغربية العتيقة التى ابطل الغربيون انفسهم استعمالهم لها . فكلمة « أمين » هى ترجمة حرفية لكلمة **Keeper** أو **Curator** وقد كانت تطلق فيما مضى على « رؤساء » المكتبات ، كما كانت ولاتزال تطلق على أمناء المتاحف والمستودعات وماشابه . وقد ارتبطت هذه التسمية الى حد كبير باعتبار

المكتبة مستودعا ( مخزنا ) للكتب لا منفذا للخدمة . لذلك ربما كان من الاوفـق أن نستخـدم اللفظ الشامل « مكتبى » اذا أردنا التعبـير عن كلمة Librarian

ومما يلاحظه المؤلف أيضا أن بعض المتخصصين فى المجـال يميل الى استخدام التقسيمين « مهنى » و « غير مهنى » وهما ترجمة حرفية لكلمتى Professional و Non-professional بالانجليزية ، على الرغم من أن الجميع ينتسبون ويتقاسمون العمل فى « مهنة » واحدة هى مهنـة المكتبات . بل ان البعض يستخدم التقسيمين « فنى » للدلالة على Professional و « ادارى » للدلالة على Clerical أو Non-professional وفى تصورى أن الغربيين عندما أخذوا فى استعمال كلمة Professional كانو ولازالوا يقصدون التعبير بها عن الشخص الذى يحمل مؤهلا جامعيا معترفا به فى تخصص المكتبات ( وهو المؤهل الذى كان يتحدد فيما مضى بدرجة البكالوريوس / الليسانس والآن بدرجة المـاجستير فى معظم تلك الدول ) .

لذلك سوف يلاحظ القـارىء فى كل مكان من هـذا الكتاب استخدام التسميتين « مؤهل » و « غير مؤهل » للتعبير عن Professional و Non-prfoessional مع الابقـاء على كلمة « مكتبى » للاشارة الى كل من تتصل وظيفته بالمكتبة ، عدا الحالات القليلة التى استخدمت فيها « أمين المكتبة » و « امناء المكتبات » طبقا لمـا ورد فى كتابات بعض المؤلفين العرب .

أما « شبه المؤهلين » Para-professionals أو « الفنيون » Technicians فتلك قضية أخرى سوف أتناولها باسهاب فى الفصل الاخير من هذا الكتاب .

## خطوات اختيار الموظفين :

حتى تتمكن المكتبة من اختيار افضل العناصر البشرية للعمل بها عليها أن تعتمد الخطوات الاربع التالية :

١ ــ استمارات الطلب .

٢ ــ اختبارات ما قبل الوظيفة .

٣ ــ المقابلة الشخصية .

٤ ــ التحقق من المؤهلات والأداء السابق .

وسوف أتناول فيما يلى كل واحدة من الخطوات المذكورة بالتفصيل .

## استمـــارات الطلب :

يفيد استخدام استمارات الطلب فى الحصـــول على قـــدر كبير من المعلومات عن الشخص المتقدم للوظيفة . فهى تكشف عن دوافع الفـــرد وحوافزه للعمل ومدى ادراكه ونضجه ومهارته اللغوية . ولـــكى تتكشف هذه الحقائق لابد ان تصاغ الاسئلة فى استمارة الطلب بمهارة وذكاء . وقد يلقى فيها سؤال كهذا : هل سبق للمتقدم اظهار نجاح ملموس فى مهنته ، أم انها فقط رغبته فى الانتقـــال الى وظيفة أخرى دون هدف واضح ؟ ان مثل هذا السؤال كفيل بتحديد موقف المتقدم من الوظيفة التى يســـــعى للحصول عليها . فاذا كانت اجابته على سؤال كهذا غير واضحة فلابد أن يعاد نفس السؤال فى المقابلة الشخصية . وقد تتضمن الاستمارة سؤالا كالآتى : هل هناك فجوات فى تاريخ التحاقه بالوظائف ، وما هو تعليله لها؟ فاذا كانت هناك فجوات ، على المتقدم أن يشرحها ويبين أسبابها .

## الاختبـــارات :

يدعى معظم الناس ان اختبارات ما قبل الوظيفة باطلة لااساس لها من صحة ولا سند لها من قانون ، وانما تشكل للمتقدم مخاطرة غير ضرورية. وقد وجه نقد لاذع للاختبارات النفسية التى تحاول قياس شخصية المتقـــدم وتوازنه العاطفى واهتماماته على صعيد المهنة ، على اعتبار أنهـــا تدخل فى الامور الشخصية وانتهاك لا مبرر له لحياته الخاصة . أما الاختبارات التى تهتم بقياس الذكاء أو مدى اطلاع الشخص وفهمه لمجاله او مدى استعداده واهليته فقد تعرضت هى الاخرى لهجوم شديد لانها تعامل بعض فئات المتقدمين معاملة غير عادلة .

على أن اختبارات ما قبل الوظيفة التى أثبتت فائدة فى مجال المكتبات هى تلك التى تقيس بعض المهارات اليدوية أو مدى اهلية الشخص لدخـــول المهنة ، مثل السرعة فى الضرب على الآلة الكاتبة او القدرة على ترتيب الملفات ، أو صف البطاقات ، أو البراعة فى التعامل مع البيانات والارقام أو ما شابه ذلك . كما أن الاخفاق فى الاستعانة بمثل هذه الاختبارات قـــد يكلف المكتبة الكثير ، ليس فقط من ناحية الانتاج ، بل أيضا فى محـــاولات تدريب الشخص على القيام بمهام وظيفته . يضاف الى ذلك ان الموظف الذى تعينه المكتبة وهو غير قادر على أداء العمل الذى عين من أجله سرعان مايفقد ثقته فى نفسه ويصاب بالاحباط وخيبة الامل .

وهناك بعض الوظائف التى يتحتم اجراء الاختبارات المسبقة لها . فمن الحماقة أن يعين ضارب على الآلة الكاتبة أو كاتب الاختزال دون أن تقاس مقدرته على الكتابة أو الاختزال أو تلقى ما يملى عليه بدقـــة وسرعة معقولة . ويمكن الحصول على مثل هـــذه الاختبارات من الاسواق التجارية . وقد ثبتت أهمية هذه الاختبارات بصفة خاصة عنـــد المقابلة الشخصية . فعندما يعلم المتقـــدم للوظيفة أثناء المقابلة الشخصية بنتائج الاختبارات وبأنه لم يكن على المستوى المطلوب فانه يحاول بـــذل المزيد من الجهـــد قبل التقدم لوظيفة أخرى ممـــاثلة .

## المقـــابلة الشخصية :

تستعين المكتبة بالمقـــابلة الشخصية لاستكمال المعلومات التى سبق أن حصلت عليها من استمارة الطلب والاختبارات . ويستطيع من يجرى المقابلة قياس معرفة المتقـــدم لمجـــال اختصاصه بسؤاله أسئلة محـــددة وتقييم اجابته عليها . وتفيد المقابلة الشخصية أيضا فى اكتشاف مميزات طالب الوظيفة التى لا يتيسر اكتشافها بالطرق الاخرى . ويمنح الشخص المتقدم للوظيفة فرصة السؤال عن بعض جوانب الوظيفة لاستيضاح بعض ما جاء باستمارة الطلب .

وحتى لا تعتبر المقـــابلة الشخصية مضيعـــة للوقت ينبغى الاعـــداد لها مسبقا ، بأن تفحص استمارات الطلب بعناية قبل بـــدء المقابلة ، وأن تدون عليها الملاحظات التى سوف يجـــرى النقاش حولها مع طالب الوظيفة .

والغريب أن من يقومون باجراء المقابلة يتحـــدثون طويلا عن المكتبـــة والوظيفة الشاغرة وكيفيـــة ســـير العمل ولا يحاولون معرفة شىء لـــه قيمته عن طالب الوظيفة . غير أن المقابلة الناجحة هى تلك التى يتحـــدث فيهـــا المتقـــدم كثيرا على أن يدير فيها مندوب المكتبة دفـــة النقاش .

ومن المهم أن لا تأخـــذ المقابلة جو الاستجواب ، فالمقابلة الفـــاشلة هى التى يحس فيها طالب الوظيفة بأنه قـــد حوصر بالأسئلة . والأفضل أن تتحرر المقابلة من التوتر العصبى وأن يترك المتقـــدم بضع دقائق يستجمع خلالهـــا قوته الذهنيـــة ويتكيف مع الموقف . وبعـــد ذلك يبـــدأ تعريف الشخص بالوظيفة وبالمكتبـــة . ومن الحكمة عـــدم الخوض فى التفصيلات الخـــاصة بالوظيفة فى هـــذه المرحلة لأن المتقـــدم قـــد لا يفوز بالوظيفة . ومن الأساليب المتبعة أن يبـــدأ المندوب بسؤال المتقـــدم فيما يتعلق بتعليمه وأعماله السابقة ، ثم يتقـــدم تدريجيا فى السؤال عن النواحى الشخصية اذا دعا الأمر .

ان القاء الأسئلة فن فى حـــد ذاته . فبعض الأسئلة يجلب معلومات هامة والبعض الآخر لا وزن له . والأسئلة الذكية هى التى تكشف عن الطريقة التى يفكر بها الشخص . واذا كان الهـــدف من السؤال معرفة المتقـــدم بالأمور الفنيـــة المتعلقـــة بوظيفته فالأجـــدر القاء الأسئلة المباشرة التى تتطلب اجابة محـــددة . فان كان الشخص مثلا يطلب العمل فى قسم الفهارس فقـــد يسأل عن البطاقة الموحـــدة أو البعـــد المعلق ، وان كان سيعمل بقسم التزويـــد فلا مانع من ســـؤاله عن بطاقة التوصية متعـــددة النسخ أو أمر التوريـــد الدائم ، وهـــكذا .

ولا يجب أن تطول المقـــابلة أكثر من اللازم . ويعتقـــد البعض أن عشرين دقيقة كافية لاجراء مقابلة من هذا النوع . اما اذا ابدى طالب الوظيفة شعورا بالتراجع أو التردد ولم يعـــد ممكنا الحصـــول منـــه على أية معلومات ، فالأفضل انهـــاء المقابلة على الفـــور . واذا كان من الواضح أن المتقـــدم لا يرقى الى المعـــايير المطـــلوبة فيجب ابلاغه بحقيقـــة الأمر ، أما اذا كان هنـــاك عـــدد من المتقـــدمين لنفس الوظيفة فالأفضـــل عـــدم ابلاغهم بمثل هـــذه النتيجة أثناء المقابلة والانتظار ريثما يتم تبليغهم بها كتابة فيما بعـــد .

وهناك بعض الأمور التى يجب تحاشيها أثناء اجراء المقابلة ، مثل قطعها لاجراء مكالمة هاتفية ، أو السماح لطالب الوظيفة بالانسياق والانجراف على غير هـــدى ، أو ابلاغه بعـــدم قبوله نظرا لشكله أو مظهره الخـــارجى أو لعـــدم توازنه النفسى ، أو الاستعـــانة بالاختبـــارات النفسيـــة فى محاولة الوصول الى حقيقة امـــره .

**التحقق من المؤهلات والأداء السابق :**

يعتبر التحقق من مؤهـــلات طالب الوظيفة وادائه السابق من الأمـــور الصعبـــة والحساسة . فالشهادات العلمية الموثقـــة وخطابات التوصيـــة من اساتذته أو رؤسائه السابقـــين لا غنى عنهـــا ، اذ انها تساعد فى الوقوف على أدائه السابق وتقييم ذلك الأداء ســـواء فى المدرســـة أو الجامعة أو فى الوظائف التى شغلهـــا من قبل . وهناك جـــدل حول المعلومات التى تتضمنها خطابات التوصية ، وهـــل من المفروض اعتبارها معلومات سرية ام يبـــلغ بمحتوياتها طالب الوظيفة . والمعروف أنه من الصعب على اى انسان ابـــداء رأى صادق عن شخص لـــه كل الحق فى الاطلاع عليه.

وقد يحدث أن يذكر طالب الوظيفة أن سبق له العمل بجهة ما ، وعند التحقق يتبين أن الجهة التى ذكرها لم تسمع به من قبل ، أو لا وجود لها على الاطلاق . لذلك يجب عمل التحريات الدقيقة عن طالب الوظيفة ، والتأكد من سلامة وصدق المعلومات التى ذكرها فى استمارة الطلب أو فى المقابلة الشخصية .

وبعد الانتهاء من فحص وثائق المتقدمين والتحقق منها على مندوب المكتبة تقييم المعلومات التى جمعها عنهم من المصادر المذكورة ، ومقارنة النتائج ، واتخاذ القرار . وقد يقع البعض فى الخطأ عندما تأخذهم الشفقة بطالب الوظيفة . فهذه الشفقة هى بالتأكيد فى غير موضعها ، وانما هى دعوة صريحة لاثارة المشاكل لا لطالب الوظيفة فحسب وانما لجميع الموظفين العاملين بالمكتبة ايضا .

## تعيين الموظفين :

اتضح لنا مما سبق كيف تقوم المكتبة باختيار موظفيها ، أما الآن فيأتى دور تعيينهم فى الوظائف المختلفة . فما هى هذه الوظائف ؟ وما هى طبيعة وواجبات كل منها ؟ ان هذا ما سوف تجيب عليه الصفحات التالية .

لقد سبقت الاشارة الى أن المكتبات تختلف فيما بينها من حيث الاتساع وطريقة التنظيم ، وأنه من الصعب فرض نظام عام يمكن لكل المكتبات أن تسير عليه . حتى مسميات الوظائف أصبحت هى الأخرى مسألة تختلف فيها المكتبات بشكل ملحوظ ، وبخاصة مكتبات العالم العربى . وهذا من دون شك هو الدور الذى يجب أن تضطلع به جمعيات المكتبات العربية أو المنظمات العربية المهتمة بشؤون المكتبات مثل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، وذلك حتى تتوحد المسميات وتتضح واجبات ومهام كل وظيفة ، ولكى تمتد الجسور المكتبية عبر أرجاء الوطن العربى .

وتميل المكتبات ــ كما سبق القول ــ الى تقسيم موظفيها الى فئتين أساسيتين هما :

**أولا — المؤهـــلون .**

**ثانيا — غير المؤهلين او الكتابيون .**

ويمكن بعد ذلك تقسيم الفئـــة الأولى ، **فئـــة المؤهلين** ، الى مستويات ثلاثة هى :

( أ ) من فوق مستوى رئيس قسم من أقسام المكتبة .

(ب) من فى مستوى رئيس القسم Department head

( جـ) من دون مستوى رئيس القسم .

ويشتمل المستوى الأول ( أ ) عـــادة على الوظائف الآتيـــة :

١ — مدير ( امين ) المكتبة (Chief) Librarian أو Library director.

٢ — وكيل المكتبـــة Deputy librarian .

٣ — كبير المكتبيين المساعدين Chief assistant librarian .

أما المستوى الثانى (ب) فيشمل وظيفة رئيس القسم أو من يمكن أن نسميه مكتبى مساعد أول Senior assistant librarian .

كما ينطبق المستوى الثالث (جـ) على من يمكن أن نطلق عليه مكتبى مساعد Assistant librarian .

وفيما يلى تعريف باختصاصات وواجبات كل وظيفة من الوظائف المشار اليهـــا .

**أولا — المؤهـــلون :**

**مدير ( امين ) المكتبـــة :**

هو الرئيس الأعلى للمكتبة ، ومهمته بالدرجة الاولى اتخاذ القرارات ، وبخاصـــة فيما يتعلق بسياسة المكتبة وتنميـــة خدماتها . وهو الذى يرفـــع التوصيات الى مجلس المكتبة Library committee وبعد اقرارها من المجلس عليه أن يضعها موضع التنفيذ . ويتعين على مدير المكتبة ان يقـــدم نفسه بصورة واضحة للمجتمع الذى يتولى خدمته . عليه أن يتعرف نواحى

الحياة المختلفة فى ذلك المجتمع كالعـــادات والتقاليد والتطورات السياسية والاهتمامات الخاصة بالمجتمع والتسهيلات المتاحة والتجارة والصناعة ..الخ، وذلك حتى يتمكن من تقـــديم المشورة السليمة فيما يتعلق باحتياجات المكتبة ، مثل الحاجة الى مبنى أو ملحق جـــديد ، أو توسعة وتعـــديل المبنى القـــائم فعلا ، أو الحاجة الى موظفين اضافيين ، أو مراجعـــة لوائح المـــكتبة ، أو امكانات انشاء مشروعات جديدة كالقيام بتقـــديم سلسلة من المحـــاضرات أو النـــدوات أو المعـــارض ، أو تصوير الصحف المحلية على الميكروفيلم ..الخ.

ومن ناحية أخـــرى يقرر المدير الاطار التنظيمى للعمل ، بمعنى أنه يحدد كيف تنقسم المكتبة الى أقسام ووحـــدات . وهـــو الذى يقـــرر مسؤوليات وواجبات كل قسم . وهـــذا يحتاج الى جهـــد متواصل نظرا لأن أى تطـــوير للمكتبة وخدماتها يستتبـــع بالضرورة الكثير من التعـــديلات .

وأخـــيرا فان مدير المكتبة هـــو الذى يبت فى جميع الأمور ، وبخـــاصة تلك التى تتعلق بشؤون موظفيـــه . وعليه أن يكون دائما قريبـــا من الصف الثانى من أولئك الموظفين ، أى رؤساء الأقسام ، وأن يشرف على عملهم بنفسه . ومهما بلغ حجم المكتبة أو حجم مشاكلها فان المدير لا يسعه تجنب حمل مسؤوليتها الكاملة وما قـــد يقع فيها من حسنات وسيئات ، ففى الكثير من الأحيان يتوقف نجاح المكتبة أو فشلها عليه وحـــده . واذا قـــدر للمكتبة الفشل فيجب ألا يلقى باللوم على الجهة أو المؤسسة التى تتبعها المكتبة ، أو على مرؤوسيه .

## وكيـــل المكتبـــة :

هو مدير المكتبة بالنيابة ، وهو أيضا زميل وشريك للمدير . لذلك اذا أدى المدير والوكيل واجبات الزمالة خير أداء فسوف يتلقى الموظفون التعليمات والنصائح من كليهما بصدر رحب . فالعلاقة بينهما يجب أن تكون قوية وطيدة . ولكل من الوظيفتين بعض المساوىء ، فبينما يهتم الوكيل بالتفصيلات الدقيقة فان القرار النهائى يترك للمدير ، حتى فى أشـــد الأمور تعقيـــدا . وفيما يقوم الوكيل بمعظم الأعمال ولا يتلقى عنها جزاء أو شكورا الا فى حالات نادرة ، فان المدير هو الذى تقع على عاتقه مُغبـــة أى أخطاء فى الخدمات .

ومن المهم أن يكون الوكيل على علم بالأمور الهامة وأن يستشـــار فى المسائل الرئيسية ، ومن واجبه فى المقابل أن يكون مخلصا للمدير فى كل وقت وأن يبلغه أولا بأول بكل ما يجرى بالمكتبـــة . وفى غياب المـــدير يتولى الوكيل أمـــانة

المكتبة بالنيابة فيحضر جميع الجلسات . وعليـــه بالطبع أن يتحمل المسؤولية ازاء بعض الامور وأن يتخـــذ القرار فى بعضها اذا لزم الأمر ، وذلك بالاتفاق المسبق مع المدير ، أو بعـــد اخـــذ رأيه فى الامور الشائكة .

**كبير المكتبيين المساعدين :**

هو الرجل الثالث فى المكتبة التى بها وكيل. أما فى المكتبات التى تخلو من وظيفة وكيل فيعتبر الرجل الثانى وتنتقل اختصاصات الوكيل اليه ، ولكنه مـــع ذلك لا يمكنه أن يتولى ادارة المكتبة بالنيابة فى غياب المدير ، وان حـــدث ، فليست له سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للمكتبة .

**مكتبى مساعـــد اول :**

يحمل هـــذه التسمية أولئك الموظفون الذين يتقلـــدون الوظائف الهامة بالمكتبة : ويأتون فى المستوى التالى للوكيل او كبير المساعدين . وهم يمثلون فى المكتبات العامة والجامعية رؤساء الأقسام مثل : الارشاد أو المراجع ، الاعارة ، الفهرسة ، التزويد ، أو يراسون المكتبا تالفرعية سواء التابعـــة للمكتبات العـــامة فى ضـــواحى المـــدن او فى الأقاليم ، أو التابعة للمكتبات الجامعية مثل مكتبة كلية الاقتصاد أو الفنون او الهندسة أو الطب ، أو يراسون المكتبات الاخرى التابعة مثل مـــكتبة المستشفى ، مكتبة السجن ، المكتبة المتنقـــلة ... الخ .

**مكتبى مســـــاعد :**

يطلق هـــذا المسمى على جميع العاملين تحت رياسة رئيس القسم . والوظائف التى يعينون عليها متعددة ، مثل : مكتبى مساعد بالارشاد أو المراجع ، مكتبى مساعد لمكتبة الأطفال ، مكتبى مساعد للدوريات ، مفهـــرس ، مكتبى مساعد بمكتبة فرعيـــة ، مكتبى مساعد لمكتبة الموسيقى ... الخ .

**ثانيـــا ــ غير المؤهلين ( الكتـــابيون ) :**

تشمل هـــذه التسميـــة جميع الأعضاء الآخرين من غير الحاصلين على مؤهل عال . وهم يعينـــون للقيام بالأعمال الروتينيـــة والكتابية المختلفة ويمثلون فى العادة الأغلبية فى جهاز الموظفين . ومن الوظائف التى يعينون عليها الضرب على الآلة الكاتبة ــ التجليـــد ــ السكرتارية ــ الحسابات المـــالية ــ التغليف والشحن ــ نقل الكتب ... الخ . وللحقيقة وحـــدها اقول أن هؤلاء يلعبون دورا حيويا فى أى مكتبـــة ، اذ بدونهم تتعطل اغلب الأعمال والاجراءات . وللمصلحة العامة يجب أن يتفرغ الموظفون المؤهلون للقيام بالأعمال التى تحتاج الى خبراتهم ، وان يتركوا الأعمال الأخرى لغير المؤهلين .

## تنميـــة وتـــدريب الموظفـــين

المقصود بتنميـــة وتدريب الموظفين اتخاذ كافة الوسائل التى نضمن للمكتبـــة أداء افضل فى جميع الأعمال والخـــدمات التى تقدمها ، وليس المقصود بهما المصلحة الشخصيـــة للموظفين . وتهتم ادارة المكتبة بمسألة التدريب اهتماما بالغا منـــذ اليوم الأول الذى يتسلم فيه الموظف الجـــديد عمله ؛ بغية زيادة كفاية الموظف ورفع روحه المعنوية ومساعدته فى ممارسة نشاطه المكتبى بثقـــة واعتـــداد وفى أداء عمله على نحو لائق .

وهناك فرق كبير بين التعليم والتدريب ، فالمكتبة لا تقوم بتعليم الموظف وانما تدريبه على القيام بعمل أو أعمـــال محـــددة فى فترات معينة أثناء مزاولته العمل . حتى أن التسمية ذاتها In-service training توحى بذلك . وكلما صغر حجم المكتبة تم التدريب بصورة غير رسمية ، وفى المقابل كلما كبر حجمها برزت الحاجة الى تدريب منظم .

وفى المـــاضى كان التدريب أثناء العمـــل مقصورا على الموظفين غـــير المؤهلين ، أما اليوم بعـــد التوسع الكبير فى تعليم مهنة المكتبات وازدياد عـــدد الجامعات والمعاهـــد التى تمنح الدرجات العلمية العالية فى هـــذا التخصص ، فقـــد بات التدريب ضروريا لجميع فئات الموظفين العاملين بالمكتبة . ولم تعـــد مدارس المكتبات تهتم بتعليم طلابها اكتساب المهارات والخبرات المتعـــددة ، وانما أصبحت هـــذه المهمة تقع على عاتق المكتبة . ففى المكتبة وحـــدها يعيش الموظف جو المهنة ، ويتشبع برائحة العمل ، ويقف على دقائقـــه وأسراره . فالنظرية مجالها المدرسة أما التطبيق فساحته المكتبـــة .

### تدريب الموظف الجـــديد :

عنـــد وقوع الاختيار على موظف جـــديد واستلامه الوظيفة يبـــدأ تعريفه بالمكتبة فى نفس اليوم . والتعريف بالمكتبة Library orientation هو الخطوة الاولى فى التدريب ، وهى خطوة هامه فى الوقت ذاته . فالموظف الجـــديد بصرف النظر عن سابق خبرته وتدريبه يشعر بنوع من الغـــربة والضياع عند استلامه العمل فى مكتبة جديدة . فلا بد أنه ســـيقابل أفرادا جـــددا ، كمـــا ان التنقل بين أرجـــاء المكتبة قد يصبح فى حد ذاته معضلة . وقد ثبت بالتجربة أن المعاملة التى يلقاها الموظف الجـــديد خلال الاسابيع القليلة الاولى فى الوظيفة تؤثر بشـــدة على سلوكه ازاء المكتبة وازاء عمله .

وفى نفس اليوم أيضا يجب أن يحاط الموظف علما بالتفصيلات المتعلقة بسياسة المكتبة نحو موظفيها ، والقواعد المتبعة ، وظروف العمل . ويجب أن يتم تقديمه الى زملائه على مراحل ، ويكتفى فى البداية بتقديمه لمن سيعمل معهم من الموظفين فى قسمه أو وحدته ، أو لمن سيكون اتصاله بهم اتصالا مباشرا . كما يجب أن تنظم له جولة يتفقد فيها المبنى وأقسامه حتى يألف المكان ويتعرف التنظيم الداخلى للمؤسسة . أما واجبات الوظيفة نفسها فتناقش معه بشىء من التفصيل . وقد تستغرق فترة التعريف ، لا سيما لمن سيعملون فى اقسام الخدمات الفنية ، وقتا طويلا يبلغ ما بين ثلاثة أيام وشهرين أو ثلاثة شهور تبعا للوظيفة التى يشغلها ودرجة تعقيدها . ومن المهم أن يتأكد القائم بالتعريف من أن الموظف الجديد يبدى اهتماما وتفهما لطبيعة عمله .

ان اليوم الاول فى الوظيفة الجديدة يتسم عادة بالاضطراب والارتباك . لذلك يستحسن أن يترك للموظف بعض الوقت للعمل فى هدوء وبأقل قدر من الضغوط . ومن غير المستحب أن يشغل التعريف كل وقت الموظف الجديد ، انما الافضل أن يتم الجمع بين تعرف المكتبة وبين العمل . وتخطىء المكتبة التى تفرض على الموظف بعض النشرات وأدلة الاجراءات للاطلاع عليها أو دراستها . فهو لم يألف المؤسسة بعد حتى يطبق ما يقرأ . يضاف الى ذلك أن مثل هذا الفرض يجلب الضجر والملل . فالايام الاولى يجب أن يتم فيها أى تدريب أو تعريف تدريجيا ، كما يتعين على المشرف القائم به أن ينطلق بسرعة أو يتمهل وفقا لردة الفعل لدى الموظف الجديد .

أما كيف يدرب الموظف الجديد فذلك يعتمد على خبراته التى أحرزها من أعماله السابقة . فأصحاب المناصب الاشرافية والفنية لا يحتاجون بالضرورة الى تدريب طويل ، ولكن يكفى المامهم بسياسة المكتبة وأهدافها ، وكيف تسير الامور بصفة عامة ، ومن أين تبرز المشاكل . ومن جهة أخرى تتطلب الوظائف الكتابية تدريبا محددا حذرا ، فروتين العمل يختلف من مكتبة لاخرى . أما الوظائف اليدوية والتى لا تتطلب أى مهارة ، مثل صف البطاقات وقراءة الرفوف ، فتحتاج بطبيعتها الى تعليمات مفصلة .

وعندما يكون هناك عدد من الافراد ممن يعملون فى وظائف لها طبيعة مماثلة ، يتعين اقامة برنامج للتدريب الجماعى ، حتى يصبح فى الامكان أن يلتقى الجميع فى محاضرات أو مناقشات . وسواء أكان التدريب فرديا أو جماعيا يجب أن يعد له برنامج واضح محدد . ولا يمكن بحال من الاحوال أن يجلس المتدربون ساعات طويلة يستمعون فيها الى شرح أو وصف ، وانما يجب اشراكهم فى العمل والمناقشة . وعلى كل موظف أن يعرف تماما لماذا

يتم أداء عمل ما بهذه الطريقة أو تلك ، ولمـــاذا يؤدى أصـــلا ، وكيف ينسجم مع بقية الاعمال الاخرى فى قسمه أو وحدته . فالاخفاق فى معرفة هذه الامور يجعل العمل يبدو بلا معنى أو مغزى ، كما أن الموظف قد يصاب بالاحباط وخيبة الامل اذا لم يعرف السبب فى تأدية عمل ما بطريقة مختلفة .

**برامج تنشـــيط الذاكرة Refresher programs :**

تسعى برامج التدريب لجعل الموظفين القدامى على علم دائم بالتطورات الحديثة والجارية فى الحقل ، كما تسعى لتوسيع نظرتهم الى الامور وفهمها . وتمضى مثل هـــذه البرامج دون انقطاع بالنســـبة للعاملين فى المناصب الفنية والادارية لملاحقة التغييرات السريعة فى التكنولوجيا والتقدم المتواصـــل فى المعرفة والبحث . وبالنسبة للموظفين الكتابيين فان رفع مستواهم وقدرتهم يتحقق باقامة حلقات دراسية بين الحين والآخر وبعرض الاساليب الحديثة عليهم كلما دعت الحاجة . وتفيد برامج تنشيط الذاكرة على وجه الخصوص العاملين فى أقســـام الخـــدمة الفنيـــة والفهارس ، وتعتبر من أهم وأقوى أساليب التدريب .

**تدريب الموظفين المؤهلين :**

من بين برامج التدريب التى تعد خصـــيصـــا لشاغلى الوظائف الفنية والادارية من أصحاب المؤهلات برنامج الترقى المخطط **Planned progression** وهو عبارة عن تدريب مرحلى تحـــدد فيه الخطوات والترقيات ، وله طبيعة بيروقراطية ويتصف بقلة المرونة . ولعل أهم ميزة لهذا البرنامج تكمن فى اتاحة فرص الترقية للموظفين كلما اتسعت المكتبة . ومن مزاياه أيضا أن الموظف يمر بصف طويل من الانشطة فى مختلف الاقسام فيزداد فهمه لنظام المكتبة .

ومن الجدير بالذكر أن تناوب الوظائف ، أى بقـــاء الموظف فترة محددة فى كل قسم ، ظل معمولا به فى المكتبات لاعطاء المتخرجين حديثا فكرة عما يدور بالمكتبة ، وعن علاقات الاقسام بعضها بالبعض ، وكذلك لمعاونتهم فى اختيار القسم الذى ينوون العمل به مستقبلا . كما أن الهدف من الدوران الوظيفى **Job rotation** توفير المرونة للقوى العاملة ، والتخفيف من حدة الاعمال الروتينية ، وشغل الوظائف الشاغرة بسبب الاجازات أو المرض أو الاستقالات غير المتوقعة . غير أن هـــذا الدوران الوظيفى قد يناسب الوظائف الكتابية أكثر ، ذلك أن طبيعة تلك الوظائف روتينية تبعث على الملل .

ويعتمد الدوران الوظيفى للمؤهلين على سلسلة من المهام التى تقوم على الملاحظة . والملاحظة مفيدة ان كان هناك شخص واحد يلاحظ شخصا آخر أثنــاء قيامه بالعمل ، أما اذا كان هناك عدد من الافراد ، فان الملاحظة تصبح عديمة الفائدة ان لم تكن صعبة أو مستحيلة . ومن ناحية أخرى يتعذر أحيانا على المكتبة ايجــاد وظائف لها قيمتها يمكن أن يشــــغلها الموظفون تحت التمرين Trainees بصفة دائمة . وقد يبدى بعض الموظفين القدامى استياء وامتعاضا لمراقبة أعمالهم من جانب الخاضعين للتدريب ، وقــد تتأثر معنوياتهم نتيجة لذلك ، أو نتيجة كونهم لا يعلمون من سيجىء بعــدهم من المتدربين ، فالمتدربون يذهبون ويجيئون ولا يمكثون طويلا . وعلى الرغم من ذلك يظل الدوران الوظيفى أفضــــل طرق التــدريب اثنـــاء الوظيفــة واكثرها فعالية .

ومن الاساليب الاخرى المتبعة فى تدريب المؤهلين تعيين الموظفين فى وظائف مساعدة . وهــذا الاسلوب يعمل على بقــاء الموظف فترة اطول فى أحد الاقسام ويبعد عنه شبح الاحساس بأن بقاءه مجرد زيارة ، لكنه لا يكسبه تنوع الخبرة . ومن مزايا هــذا النظام سرعة التأقلم ، واحساس الفرد بأنه يعد ويجهز لاداء عمل معين ، غير أن الخطر يكمن بالرغم من ذلك فى ان يصبح الموظف المساعد مجرد ساع ، الامر الذى يقتل فى الموظف نزعة التحدى ، ولا يعاون فى تنمية المهــارات اللازمة .

وهنـــاك بالاضــــافة اســــلوبان آخـــران ، أحـــدهما الترفيـــع المؤقت Temporary promotion الذى ثبت نفعـــه فى المكتبـــــات الصـــغيرة والمتوسطة فى ظل قصـــور أو عجـــز المكتبة عن القيام بالتدريب . ويعيب الترفيع المؤقت أنه لا يساعد على قياس الآداء ، كما ان الذين يرقون بصـــفه مؤقتة يصبحون غير مستعدين لاتخاذ أى قرارات من شأنها التأثير على نظام العمل فى القسم أو المكتبة ، لانهم يرفضون التورط فى استحداث أسلوب عمل قد لا يوافق عليه صاحب الوظيفة الاصلى .

أما الاسلوب الآخر فهو تكوين مجالس مصغرة من مجموعات المتدربين ومواجهتهم ببعض المشاكل والبيانات وسؤالهم عن ايجاد حلول لهـــا . ومن حســـنات هـــذا الاســـلوب أن المكتبة عندما تأخذ بالحلول المقترحة ، يزداد احساس المتدرب بالمسؤولية ، لشعوره بأن الافكار التى طرحها اخذت طريقها نحو التنفيذ . ومن الضرورى عند رفض اى اقتراح فى هـــذا المجلس المصغر شرح الأسباب التى رفض من أجلها . ولعل من مزايا هـــذا الأسلوب انه

لا يعطل أعمال الاقسام ولا يسبب لها أى نوع من الازعاج . لكن المهم أن يتذكر المجتمعون فى هذه المجالس انهم هناك للتدريب ولتنمية المهارات ليس الا .

**تدريب الموظفين غير المؤهلين :**

تشكل فئة الموظفين غير المؤهلين الاكثرية فى معظم المكتبات . وغالبا ما يصادف هؤلاء متاعب جمة فى الاسابيع الاولى من بداية التحاقهم بالعمل . لذلك سوف يستفيدون من نشرة صغيرة توزعها المكتبة ، شارحة فيها أهداف المكتبة ، على أن يصحبها مخطط واضح لأقسامها ، مع بعض المعلومات الضرورية عن الوظائف والتوظيف ، مثل طريقة دفع الرواتب والعلاوات ، وموعد الحصول على الاجازات السنوية ، وأحقيتهم فى الاجازات الاضطرارية والمرضية ... الخ . ويجب تدريبهم منذ اليوم الاول على روتين العمل ، ويستحسن أن يقوم بهذا التدريب موظف قديم من نفس هذه الفئة . كما يتبغى عدم اهمال الموظفين العاملين بعض الوقت Part-timers وهم فى العادة اقل من غيرهم رغبة فى الاستقالة وأكثر منهم اقبالا على العمل ويتكيفون بسرعة مع اى عمل جديد .

**ترقية الموظفين**

ان تقييم الفرد لأخيه الفرد قديم قدم البشرية ذاتها . والتقييم ظاهرة طبيعية على اساس أن الافراد يصدرون احكامهم عن الآخرين طبقا لما يأتون به من قول أو فعل . ولا ينطبق التقييم على أوضاع العمل فحسب بل على كل مظاهر الحياة . ومثل هذه الاحكام بصفة عامة أحكام سرية لا يعلم بها من صدر الحكم فى حقه ، الا ان الامر يختلف اذا تعلق الحكم بالعمل ، اذ لا بد للموظف من أن يعلم تقدير رئيسه لعمله ورأيه فيه .

**قياس أداء الموظف :**

يعتبر قياس الاداء من أهم عوامل نجاح المكتبة . ويشتمل قياس الاداء على عنصرين : أولهما الملاحظات الشفوية غير الرسمية ، وهى ملاحظات يومية ، والثانى الملاحظات الدورية المكتوبة التى يقدمها الرئيس المباشر . وتعد الملاحظات الرسمية المدونة جزءا من المعلومات التى بموجبها يتقرر ما اذا كان الموظف يستحق علاوة اضافية أو ترقية أو حتى الطرد من الخدمة . والرئيس المباشر هو المسؤول عن معرفة مواهب وقدرات

موظفيه ونواحى الضعف فيهم . وتعتمد المكتبات الكبيرة نظاما دوريا لقياس أداء موظفيها ، وبالرغم من ذلك فمن الصعب التوصل الى نظام يحوز ثقة المديرين والرؤساء المباشرين والموظفين فى آن واحد .

ولما كان الهدف من قياس الاداء خدمة كل من الموظف والمكتبة فلا بد من اتمامه بطريقة ايجابية . غير أنه فى كثير من الاحيان يتخذ طابعا سلبيا يهدد الموظفين ويتوعدهم ، ويسبب لهم القلق خشية أن تضيع عليهم فرص الترفيع أو زيادة الراتب . وكثيرا ما يحجم الرؤساء عن مناقشة قياس الاداء مع مرؤوسيهم تحسبا للتوتر والمشاكل التى يمكن أن تسود جو المناقشة .

ومن دواعى التوتر أن قياس الاداء ليس عملية متواصلة فى العادة ، لكنه يتم مرة كل ستة شهور أو كل سنة . وفى ضوء ظروف كهذه يصبح الجو معبأ بالتوتر والخوف . أما اذا كان القياس عملية دائمة غير رسمية ، أو اذا قدم الرئيس المباشر ملاحظاته الرسمية المدونة على مدار السنة فلن يكون هناك أى تهديد ولن تكون هناك أية مفاجآت على الاطلاق .

ويشعر بعض الرؤساء أن من أشق الامور مناقشة ضعف الاداء مع المرؤوسين ، ويحاولون تجنب هذا العبء بقدر استطاعتهم . لكن مشكلات الاداء لا بد من اثارتها وقت حدوثها ، لان الموظف قد ينسى الواقعة اذا تأخر رئيسه فى مناقشتها معه ، أو قد تبدو الواقعة كأنها قليلة الاهمية اذا لم يبلغ بها فى الحال . ويجب ألا يتردد الرؤساء فى اظهار عدم ارتياحهم عندما يكون أداء الموظف غير مقبول ، وبخاصة فى حالات التعمد أو الاهمال . ويخطىء من يعتقد أن العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه علاقة حساسة هشة يمكن تدميرها بكلمة طائشة أو بتصرف متعجل من جانب الرئيس . كما أن الرأى القائل بأن على الرئيس ألا يشعر مرؤوسيه بعدم رضائه أو غضبه يضع ضغوطا لا مبرر لها على كلا الطرفين وعلى العلاقة فيما بينهما .

ومهما بلغ الخطأ فليس من حق الرئيس اذلال المرؤوس بتوجيه التوبيخ له علنا ، وانما يجب معالجة الخطأ فورا دون اظهاره أو ذكره أمام الناس . ويكون النقد موجها للخطأ وليس لشخصية الفرد أو كرامته . ومهما كان تبرير استعمال الالفاظ البذيئة والخارجة فى توجيه اللوم للموظف فهو تبرير غير مقبول ، وأقل ما يقال فيه انه علامة واضحة على أن من تصدر منه تلك الالفاظ لا يستحق أن يكون رئيسا .

والنزاهـــة فى قياس الأداء من المناقب التى يتحـلى بها الرئيس . وعليه معـــاملة جميع الموظفين بالعـــدل وعـــدم التحـــيز . واذا أخطأ الموظف الجـــديد أو اهمـــل فى امر من الأمور فلا يجب تضخيم الموقف أو معالجته كمـــا لو صـــدر الاهمال أو الخطأ من موظف قـــديم . واذا كان الموظف يفتقـــر الى المهارة اللازمة للقيام بعمل مـــا ، فان النقـــد أو الضرب على وتر واحـــد لن يفيـــد كثيرا ، وانما يتوجب على الرئيس أن ينمى فيه المهارة اللازمة عن طريق التدريب . أما التأنيب أو التوبيخ بسبب الاخفاق فى الأداء فلن يحل المشكلة ، بل قـــد يزيد من خوف الموظف ويؤدى فى النهاية الى أداء أضعف .

أما اذا قـــرر الرئيس أن ضعف الأداء ناشىء عن تكاسل أو اهمـــال فى التنفيـــذ أو عن عـــدم اكتراث ولا مبالاة فعليه أن يوضح للموظف أنه اذا لم يتحسن أو لم يحاول اصلاح وتدارك عيوبه فسوف يواجه العواقب . وذلك هو التصرف المناسب فى مثل هـــذه الحـــال .

ويزيد من عـــدم الدقة فى قياس الأداء استخـــدام الألفاظ العمومية والعبارات الغامضة ، كالقول بأن الموظف « من خيرة الموظفين » أو بأنه « كفاءة حقيقية » أو « مهارة نادرة » أو ما شابه . أما لمـــاذا يعتبر الموظف من خيرة الموظفين أو كفاءة حقيقية فقلما تذكر الأسباب . وربما يحـــدث ذلك نتيجة عـــدم رغبة الرئيس أو عجزه أو كسله فى التمييز بين المرؤوسين ، أو تجنبا لأى خلاف قـــد ينشأ بينـــه وبين المرؤوس . ومن مساوىء قياس الأداء فى بعض الأحيان ميل الرئيس الى تقييم مرؤوسيه على أساس من المصلحة الشخصية ، فيقرب اليه المتساهلين والخاضعين وغير القـــادرين على اتخاذ القرار . ومن المعروف أن الرئيس غير الكفؤ هو الذى يستبقى من كانوا أقل منه كفاءة ، ويمنحهم تقـــديرا أعلى مما يستحقون . وفى ظل تلك الأوضاع يصبح التقييم متحـــيزا غير موضوعى .

ومن الواضح أن الموظف يريد الاطلاع على تقـــدير رئيسه له ورأيه فيه . وهـــذا الحق تكفله له اللوائح المعمول بها فى المكتبات الأمريكية ، بل ان بعضها يطلع الموظفين على تقارير الرؤساء ويطلب منهم التوقيـــع عليها . غير أن التقارير السرية هى أكثر التقارير صراحة وأقلها تحفظا ، لا سيما فى النواحى التى تتعلق بمواطن الضعف لدى الموظف . ومع ذلك فنادرا ما يستطيع الموظف التغلب على ضعف أو نقص ما لم يوضح ويبين له .

ان أهم عوامل نجاح قياس الأداء البساطة والصراحة والدقة . ومن الواجب أن يقاس اداء الموظف بمعايير ثابتة تضعها المكتبة سلفا . ففى

( [illegible] )

غياب هــذه المعايير يصبح من العسير ان لم يكن من المستحيل معرفة أين يقف الموظف من عمله . لذلك يفضل أن تبــذل المكتبة من وقتها وجهــدها ما يساعدها على التمييز بين الأداء الناجح وغير الناجح فى مختلف اقسامها . ويلعب الكم والكيف دورهما هنا ، ويصبحان نواة لأى نظام سليم لقياس الأداء.

اما متى يقاس الأداء فهــذا ما تختلف حوله المكتبات ، والواجب أن يجــرى تقييم عمل الموظف كلما أمكن ذلك ، بمعــدل مرة كل شهرين أو ثلاثة شهور خلال السنة الأولى للموظف ، ثم مرة كل ستة شهور خلال السنوات التالية . اما الانتظار لمــدة عام كامل حتى يقاس الأداء ففيــه ضرر لــكلا الطرفــين .

## الرواتب والأجــور :

من المعروف أن الجزء الأكبر من مصروفات المكتبة ينفق على رواتب الموظفين . وتحاول بعض المكتبات أن تفرق بين « الأجور » التى تصرف للمستويات الأدنى والعاملين باليوم او بالساعة وبين « الرواتب » التى تصرف للموظفين من المستويات الأعلى . وفى كلا الحالين هى أموال تذهب الى جيوب من يجعلون المكتبة تؤدى رسالتها . ولمــا كانت المكتبات لا تعمــل من أجل الكسب فهى لا تستطيع أن تمنح موظفيها علاوات اضافية او مزايا عينيــة فى اى شكل من الأشكال مثلما تفعــله الشركات التجارية والصناعية، ويصبح الراتب مع العلاوة السنوية السبيل الوحيــد لمكافأة الموظف على عمــله .

وجــدير بالذكر أن الرواتب التى يتقاضاها العاملون فى المكتبــات الأمريكية والأوروبية تخضع لقانون العرض والطلب ، كما انها تختلف من مكتبة لأخرى تبعا للحــاجة او للمنطقة التى تقع فيها المكتبة . وتتبــارى المكتبات هناك فى اجتــذاب الموظفين الأكفاء بما تقرره لهم من رواتب مجزية ومزايا اضافية . وقــد بذلت الجهود ولا تزال لتحقيق نوع من المساواة من حيث الراتب بين الوظائف المماثلة . اما زيادة الراتب فتمنح للموظف بناء على أحــد أمرين : مواصلة العمل او جودة الأداء . وفى الحالة الأولى تكون الزيادة فى شكل علاوة دورية تمنح عادة سنويا على أساس ان بقاء الموظف فى منصبه معناه التحسن فى العمل ، وفى الحالة الثانية تمنح الزيادة فقط لمن كان اداؤه جيــدا ، اما الذين لا يبلغون هــذا المستوى فى الأداء فلا يمنحون عــلاوة . وتقوم فكرة منح العلاوة فى الحالة الثانية على اعتبار أن العلاوة حافز يقوى من عزم الموظف ويشجعه على أداء افضل . وســواء

اكانت الزيادة لمواصلة العمل أم للجدارة فليس هناك ما يحول دون ترقية الموظف درجتين أو ثلاث درجات اذا كان اداؤه ممتازا .

أما الرواتب التى تمنح للعاملين فى المكتبات العربية فهى ترتبط الى حد كبير بكادر الموظفين المتبع فى كل دولة على حدة ، ذلك أن الغالبية العظمى من المكتبات هى مكتبات حكومية يعامل فيها الموظف نفس المعاملة المالية التى يلقاها المدرس مثلا أو حامل البكالوريوس أو الليسانس . ويتدرج الموظف من مرتبة الى مرتبة تالية كلما أمضى عددا من السنوات يختلف باختلاف النظام المتبع فى الدولة الواحدة ، ويحصل الجميع على العلاوات السنوية بصرف النظر عن صفة الاداء . وتصرف فى بعض الاحوال علاوة استثنائية اضافية لمن كان اداؤه بارزا أو لمن كان تقديره ممتازا لسنتين أو أكثر على التوالى .

وتوجد بالاضافة مزايا اخرى يتمتع بها الموظف لكنه لا يشعر بوجودها فى اغلب الاحوال . من ذلك العلاج المجانى عند الاصابة بالمرض ، والانتداب الى خارج المكتبة ، وبدل الانتقال وحضور الجلسات والاجتماعات ، والاجازات السنوية والمرضية المدفوعة ، والاجازات الاضطرارية ، واجازة الوضع للسيدات ، ومعاش التقاعد . بيد أن الموظفين ينظرون الى هذه المزايا على انها حقوق شرعية وليست امتيازات خاصة بهم وحدهم .

## الموظف غير الكفؤ :

يصادف رئيس العمل بين الحين والآخر موظفا لا يرضى عنه بتاتا ، كالموظف الذى يبدد وقت العمل أو الذى يشكل عبئا ضخما على المكتبة فى أى صورة من الصور . وقد يتجاهل الرئيس مثل ذلك المرؤوس ولا يعيره أى التفات انتظارا لاستبداله بموظف آخر أكثر منه قدرة واستحقاقا . غير ان هذا التصرف يعد تهربا وليس حلا للمشكلة ، ذلك أن الرئيس الحكيم الذى لا يرضى عن احد مرؤوسيه يعالج المشكلة من خلال حلول ثلاثة : اما محاولة تحسين اداء الموظف ، أو نقله الى وحدة أو وظيفة أخرى عسى أن يظهر فيها مقدرته ، أو صرفه من الخدمة اذا لزم الامر . ويجب عليه دراسة هذه الحلول على ضوء الظروف والملابسات التى تحيط بكل حالة على حدة قبل أن يختار منها الحل المناسب .

وفى معالجة أمور كهـذه يجب على الرئيس أن يتباحث مع الموظف حـول دواعى المشكلة . فاذا كان السبب الغياب المتكرر أو تأخر الموظف فى الوصول الى مقر عمله ، فربما تبين أن وراء ذلك الغيـاب أو التـأخر مشـكلة عائلية أو مشكلة فى الانتقال يمكن التغلب عليها بتعديل مواعيـد العمل بالنسبة له . اما اذا كان الامر يتعلق بخلاف بين الموظف وزملائه أو بينه وبين رئيسه المباشر فليس ثمة من حلول سـوى النقل أو الفصل .

ولعـل من انسـب الطـرق فى معالجة مشـاكل الموظف غـير الكفؤ تعليق العقوبة الصادرة بحقه لفترة من الزمن . فعندما يضطر الرئيس الى انهـاء خـدمة موظف قضى فيها سنوات طويلة يكون الموقف حرجا وصعبا فى نفس الوقت ، وتعليق العقوبة يفسح المجـال للوصول الى حل يرضى عنه كلا الطرفان . ويسـتخدم بعض الرؤساء حقهم فى « لفت نظر » الموظف توطئة لفصـله اذا تكرر اهماله أو سوء عمله أو تصرفه .

على أن الاجراءات التى سبق ذكرها تقتصر على حالات ضعف الأداء ، ويختلف الامر تمـاما فى حالات ثبوت السرقة او التلاعب فى السـجلات الرسمية على الموظف ، أو فى ارتكابه عمـلاً مشينا أو لمسلك لا اخلاقى من جانبـه . ومثل هـذه الافعـال تشكل حجة قوية لطـرده دون انذار ، ودون مكافأة نهاية الخـدمة فى معظم الاحـوال .

## الشـكاوى والمظـالم :

على الرغم من أن تشريعات العمل تكفل للموظف معاملة عادلة فان سـيل الشكاوى والتظلم لا ولن ينقطع . وسواء اكانت الشكوى حقيقية أو كيـدية أو حتى متخيلة فهى تظل شكوى لا بد من البت فيها وبسرعة . ويشـكو الموظفـون عادة من الشعور بالعـداء الذى يوجه اليهم من قبل الرؤسـاء أو من أن معايير الترقية لم تطبق عليهم بعدالة . ويضمر البعض الاحساس بالمعاملة الجائرة أو غير المنصفة داخل نفوسهم ويترددون فى الشـكوى والتعبير عن شقائهم خشية انتقام الرئيس . ويفضـل البعض الشكوى لزملائهم أو للمقربين اليهم فينشـأ ما يشبه النفور بين مجموعة الموظفين ورئيسهم المباشر . وفى كل الاحوال تسـوء معنويات الموظف وتتدنى الى الحـد الذى يجلب الأرق للرؤسـاء . ...

ومن السبل التقليدية فى الاستماع الى شكاوى الموظفين سياسة الباب المفتوح ، التى تفترض تشجيع الرئيس لمرؤوسيه على دخول مكتبه طواعية وفى اى وقت يشاءون لمناقشة مشاكلهم وشكاواهم معه . غير أن هذا الافتراض ليس دقيقا تماما . فسياسة الباب المفتوح تصبح نافذة المفعول فقط اذا تمكن الرئيس من أن يغرس الثقة فى نفوس موظفيه ، واذا أحس الموظف أن رئيسه سوف يستمع اليه بموضوعية ويتخذ ازاء شكواه قرارا نزيها ، وانه لن يستغل الشكوى ضده او يعتبره مثيرا للشغب والمتاعب . ويتوقف نجاح الباب المفتوح على مهارة الرئيس فى مجال العلاقات الانسانية وحساسيته المفرطة لمطالب مرؤوسيه وشعورهم .



# المراجـــع

1. American Library Association. Co-ordinating Committee on Revision of public Library Standards. Public Library Division. Public library service : a guide to evalution with **minimum standards.** Chicago, 1956.

2. American Library Association. Personnel Publications Committee. **Personnel organization and procedure : a manual suggested for use in public libraries.** Chicago, 1952.

3. American Library Association. **Supervising library personnel.** Chicago, 1950.

4. Banki, Ivan S. **Dictionary of supervision and management.** Los Angeles, Calif., Systems Research, 1976.

5. Benn, A. E. **The management dictionary.** New York, Exposition, 1952.

6. Conroy, Barbara. **Library staff development and continuing education : principles and practices.** Littleton, Colo., Libraries Unlimited, 1978.

7. Corbett, Edmund Victor. **Fundamentals of library organisation and administration.** London, The Library Association, 1978. p. 136 - 171.

8. Durey, Peter. **Staff management in university and college libraries.** Oxford, Pergamon Press, 1976.

9. Dutton, B. G., " Staff management and staff participation, In Schimmon, Ross (ed.) **A reader in library management.** London, Clive Bingley, 1976. p. 129 - 145.

10. Emery, Richard. **Staff communication in libraries,** London, Clive Bingley, 1975.

11. Evans, G. Edward. **Management techniques for librarians.** New York,Academic Press, 1976. p. 187 - 215.

12. Johannsen, Hano and Page, Terry. **International dictionary of management ; a practical guide.** Landon, Kogan Page, 1975.

13. Kaiser, J. B., " Personnel administration, " **Library Trends,** 6 : 412 - 429, April 1958.

14. Kaplan, Ellen J., "Effective interviewing, " **Special Libraries,** 67 (2) : 63 - 67, February 1976.

15. Library Association. Research and Development Committee. **Professional and non-professional duties in libraries.** 2nd ed. London, 1974.

16. Lock, Reginald Northwood. **Liibrary administration.** 3rd ed London, Crosby, 1973. p. 27 - 44.

17. Lowell, Mildred H. **The management of libraries and information centers,** vol. 3 : **Personnel management : syllabus and cases.** Metuchen, New Jersey, Scarecrow press, 1968.

18. Mc Coy, Ralph Edward. **Personnel administration for libraries.** Chicago, American Library Associaton, 1953.

19. Mc Diarmid, Erret W. and John, " Personnel management, " In **Administration of the American public library.** Chicago, American Library Association, 1953.

20. Martin, Lowell (ed.) **Personnel administration in libraries.** Chicago, University of Chicago Press, 1946.

21. Martin, Murray S. **Issues in personnel management in academic libraries.** Greenwich, Conn., J A I Press, 1981.

22. Mookerjee, S. K. and Sengupta, B. **Library organisation and** library administration. 2nd ed. Calcutta, World Press Private, 1977. p. 398 - 431.

23. Nyren, Karl (ed) **Personnel in libraries.** New York, Library Journal, 1979.

24. Osteen, Phyllis, " The personnel office and the personnel officer, " **Library Trends,** 3 : 59 - 66, July 1954.

25. Stebbins, Kathleen B. **Personnel administration in libraries.** 2nd ed. New York, Scarecrow Press, 1966.

26. Stockham, K. A. **The government and control of libraries.** London, Andre Deutsch, 1968. p. 51-70.

27. Stone, Elizabeth W. **Professional development of librarians.** Metuchen, New Jersey, Scarecrow Press, 1969.

28. Stueart, Robert D. and Eastlick, John Taylor. **Library management.** Littleton, Colo., Libraries Unlimited, 1977. p. 75-126.

29. Ward, Patricia Layzell. **The professional development of the librarian and information worker.** London, Aslib, 1980.

30. Weeraperuma, Susunaga. **In-service training in librarianship.** London, Poets' and Painters' Press, 1971.

31. Wight, Edward A., " Public library personnel program, " In Martin, Lowell (ed.) **Personnel administration in libraries** Chicago, University of Chicago Press, 1946. p. 50-68.

# الفصل الثانى

## العاملون فى المكتبـات الجـامعية

## المحتـــويات

**عـــدد العـــاملين**

**فئـات العاملين فى المكتبة الجامعية**

**المؤهـــلات المطلوبة لمدير المكتبة الجامعية**

القـــدرة الادارية ـــ الخلفية العلمية ـــ الاهتمام بالتعليم والبحث ـــ القـــدرة على التعامل مع الطـــلاب

**بنـــاء وتنظيم جهـــاز الموظفين بالمكتبة الجامعية**

اختيار وتعيين العاملين ـــ الطلبة المساعدون

**الوضــــع الاكاديمى للعاملين المؤهلين**

**احـــوال العمل فى المكتبة الجامعية**

المبنى وتجهيزاته ـــ ساعا تالعمل ـــ الاجازات ـــ الرعاية الصحية ـــ الميزات الاضـــافية والتقاعد ـــ الترقيـــات

**التنمية المهنية للعاملين فى المكتبة الجامعية**

تعريف الموظفين الجـــدد بالمكتبة ـــ دليـــل العمل بالمكتبة ـــ التسجيل فى بعض المـــواد الدراسية ـــ الاجتماعات واللقاءات المهنية ـــ حضـــور المؤتمرات والحلقات الدراسية ـــ التدريس والتأليف واعـــداد البحوث ـــ اجـــازات التفرغ العلمى ـــ التنمية المهنية بالوســـائل غير التقليدية

**بعض قضـــايا ادارة العاملين فى المكتبة الجامعية**

العلاقة بين العاملين واعضـــاء هيئة التدريس

قواعـــد الســـلوك

مشـــاكل العاملين

اتجاهات المســـتقبل

**المراجـــــع**

## عـــدد العـــاملين

يشتمل جهاز الموظفين فى المكتبة الجامعية بالاضافة الى مدير المكتبة، على عـــدد من العاملين المؤهلين والكتابيين والطلاب المساعدين . وهنـــاك فئة رابعة نجـــدها كثيرا فى المكتبـــات الجامعية ومكتبات كليـــات ومعاهـــد التعليم العالى ، تتألف من الحاصلين على مؤهل جامعى فى تخصص آخـــر غير المكتبـــات ، أو من الحاصلين على الثانوية العامة لكن لديهم بعض الخبرة فى أعمـــال المكتبات . وتقوم هـــذه الفئة الاخيرة ببعض الاعبـــاء التى لا غنى عنها فى المكتبة الجامعية مثل العمل فى مكتب الاعارة أو الاشراف على الطلاب المساعدين وما الى ذلك .

ولـــا كانت رواتب وأجـــور العاملين تستحوذ على جانب كبير من ميزانية المكتبة ، فقـــد شـــغل المسؤولون عن المكتبـــات الجامعية على مـــر الســـنين بوضـــع المعايير التى تحـــدد حجم جهاز الموظفين وعـــدد العاملين به . ففى الولايات المتحدة يخبرنا «لايل» بمحاولة قامت فى عام ١٩٣٠ لربط عـــدد العاملين بعـــدد الطلاب المسجلين بالجامعة ، غير انها باءت بالفشـــل نظـــرا لكونها لم تضـــع فى الاعتبار التفاوت الكبير فى نوعيـــة الخدمة المكتبية التى يمكن توفيرها للمستفيدين .

وفى عام ١٩٤٧ جاءت جمعية المكتبات الامريكية باقتراح عملى يتســـم بالدقة والعمق بمـــا اطلقت عليه

**Classification and pay plans for libraries in institutions of higher educaton.**

يتوقف فيه عـــدد العاملين بمكتبة الجامعة على احتياجات الخـــدمة الفعلية بهـــا . وكانت المعـــادلة صعبـــة فلم تجـــد صـــدى واسعا فى نفـــوس المسؤولين عن المكتبـــات الجـــامعية (١) . لـــكن التوصيات التى وردت فى « معايير المكتبات الجامعية » **Standards for college libraries**

فى ١٩٥٩ والتى صـــدرت منها طبعة منقحة فى ١٩٧٥ ، ركزت على اعتبار أعـــداد الطلبة المسجلين عاملا مؤثرا فى عـــدد العاملين ، كمـــا اضـــافت اعتبارات أخرى مثل ســـاعات فتح المكتبـــة وطبيعة مواردها وخدماتها والتنظيم الادارى للعاملين بهـــا ، وكذلك حجـــم مقر المكتبة وتصـــميم المبنى (٢) .

وقد قدر « ماكنيل » الاعداد الملائمه للعاملين المؤهلين والكتابيين بنسبة واحد الى اثنين (٣) . ويبدو أن هذه النسبة ظلت سائدة لوقت طويل . لكن الامر يختلف قليلا بالنسبة للكليات ذات الفرق الدراسية الأربع حيث يصعب الاقتراب من تلك النسبة بسبب قلة أعداد العاملين بوجه عام ، اذ أن « لايل » يذكر انه فى عام ١٩٧٠ — ١٩٧١ بلغ معدل المؤهلين الى الكتابيين فى ثمان وعشرين مكتبة تمثل كبرى مكتبات الكليات فى الولايات المتحدة حدا اقصاه ٦٩٪ من المؤهلين و ٩٤٪ من الكتابيين (٤) .

أما فى بريطانيا فيقدر عدد العاملين بالمكتبة الجامعية وفقا للميزانية المخصصة للمكتبة . وفى ذلك يقول « نيل » أن متوسط ما أنفقته المكتبة الجامعية على رواتب العاملين فى عام ١٩٦٧ — ١٩٦٨ بلغ ٥٢ بالمائة من الميزانية ، كما أن هناك وسيلة اخرى لتحديد العدد المناسب للعاملين بالمكتبة تقوم على نسبة عدد الموظفين الى عدد الطلاب ، والتى بلغت فى مكتبة جامعة « برمنجهام » ١ : ٨٠ ، وفى جامعة « ليفربول » ١ : ٨٨ ، بينما فى « واروبك » وهى مكتبة حديثة ، ١ : ٢٥ (٥) .

وفى الهند يذكر « هارى شارما » أن تحديد عدد العاملين فى المكتبة الجامعية أمر صعب للغاية ، لكونه يتوقف على اعداد الطلاب وعاداتهم القرائية ، وتوفر الاموال اللازمة للصرف على المكتبة ، وطرق التدريس المتبعة ، ونوع الخدمات التى تقدمها المكتبة (٦) .

وكان « رانجاناثان » قد اقترح المعايير اللازمة لتقدير حجم العاملين فى كتابه عن ادارة المكتبات (٧) التى تبنى على أساس الاضافات السنوية من الكتب ، وحجم الميزانية ، وعدد الدوريات الموثقة ( اى المكشفة أو المستخلصة ) ، وساعات الفتح ، وعدد الدوريات الجارية ، والمتوسط اليومى لعدد القراء ، وعدد المقاعد المتوفرة لجلوسهم ، وعدد ايام العمل السنوية . كما اعد « رانجاناثان » معادلة لتحديد أعداد العاملين المؤهلين وغير المؤهلين ، غير أن « شاندرا شارما » يشير الى أن المعادلة لم تلق قبولا فى المكتبات الجامعية بالهند لعدة أسباب من بينها نقص الموارد المالية والافتقار الى القدرات الادارية بالمكتبات (٨) .

وفى الدول النامية بصورة عامة يشير « جلفاند » الى أن التمسك بنسب معينة بين احدى فئات العاملين واخرى أمر غير مناسب ، وخصوصا فى الدول التى تعانى من نقص شديد فى أعداد المكتبيين

المؤهلين يقابله سيل كبير من الكتابيين ، الا أنه يرى أن هذه المشكلة يمكن حلها عن طريق التدريب المنظم ومن خلال الاشراف السليم والتوجيه (٩) .

ومما تجدر الاشارة اليه ان زيادة نسبة العاملين المؤهلين بالمكتبة لا تعنى بالضرورة خدمة مكتبية متفوقة ، بل قد توحى بأن بعض المؤهلين يعينون لأداء أعمال يمكن انجازها بطرق أكثر اقتصاداً وربما افضل لو عهد بها الى العاملين الكتابيين (١٠) .

ويجب على المكتبة الجامعية الا تستعين بعدد من الموظفين يفوق احتياجاتها الفعلية . ومن المعروف انه كلما قل عدد العاملين ، قلت المشاكل الادارية بوجه عام وتحسنت الخدمة . فبازدياد العاملين تظهر الحاجة الى انشاء وظائف اشرافية جديدة ، وعندئذ يتعسر التنظيم ويصعب الاتصال ويصبح الرواد فى موضع بعيد عن صانعى السياسة . والعكس صحيح ايضا ، بل واشد خطورة . فكلما جلس العاملون بعيدين عن الخطوط الامامية ، واقصد بذلك نقاط الخدمة الاساسية ، ضعفت الاستجابة لمطالب الرواد . فعندما يفكر القراء فى موظفى المكتبات فلا يرون منهم واقعيا سوى العاملين فى مكاتب الاعارة والمراجع والارشاد . ولا يتوثق الاتصال بين الرواد والمكتبة الا عن طريق نقاط الخدمة المشار اليها . وكلما كثرت الخطوات بين تلك النقاط وصانعى السياسة ، تعذر انسجام القرارات مع احتياجات الرواد .

ويثير « هيجام » مسألة استخدام عدد غير كاف من العاملين ويقول ان المكتبة التى تفعل ذلك تتجه بخطى سريعة نحو النزول بمستوى الخدمة . فدون حد معين ، كلما قل العاملون قلت قدرتهم على تلبية المطالب ، وكلما قلت قدرتهم على تلبية المطالب ضعفت معنوياتهم ، وكلما ضعفت المعنويات ساءت الخدمة ، وكلما ساءت الخدمة زادت الشكاوى وانخفضت معنويات العاملين اكثر فأكثر (١١) .

## فئات العاملين فى المكتبة الجامعية

يعتبر تصنيف الوظائف فى المكتبة الجامعية من الامور الضرورية ، اذ انه يعمل على تحديد الواجبات والاعمال التى ينبغى تنفيذها ، وتوضيح خط السلطة اما الى ما هو أعلى أو ما هو دون الوظيفة الواحدة ، ومدى المسؤولية ، والمؤهلات المطلوبة للاداء الناجح . فالذى يحمل مثلا درجة الدكتوراه فى علم المكتبات لا ينافس بالضرورة موظفا كتابيا يعمل فى صفة

البطاقات ، بل قد يخفق اخفاقا تاما فى عمل رتيب بسيط كهذا نتيجة قلة الممارسة . ومن هنا يلزم تحديد المؤهلات المناسبة للقيام بواجبات كل وظيفة ، حتى تتحقق الاستفادة المثلى من كافة فئات العاملين بالمكتبة .

ويزداد الطلب فى المكتبات الجامعية على ذوى المهارات والكفاءات العالية سواء فى اللغات او التخصصات العلمية المختلفة . علاوة على ذلك فان العمل الشاق والمعرفة الواسعة يسودان القطاع الاكبر من موظفى مكتبة البحث . ومن هنا يصبح تصنيف الوظائف من صميم عمل المكتبة ذاتها ، لأنه لو تم على أيدى أخصائيين من خارجها فان الجمع من غير تمييز بين الباحثين البيليوجرافيين والموظفين الكتابيين مثلا ليس أمرا بعيد الاحتمال .

ويشير « روجرز » و « ويبر » الى أن تصنيف العاملين من العمليات المتطورة دوما ، ذلك ان شاءت المؤسسة الا تتجمدفىنموها عند حد معين . لذلك ينبغى اعادة النظر بين الحين والآخر فى مثل هذا التصنيف . وقد يعهد بتلك المهمة الى مدير شؤون العاملين بالجامعة أو مدير شؤون العاملين بالمكتبة أو ديوان الخدمة المدنية بالدولة ، وفى كل الحالات يجب على مدير المكتبة اعتبار ذلك من الامور بالغة الاهمية ، لان العدالة التى يعامل بها الموظف الفرد فى تلك الناحية لها تأثيرها البالغ على معنوياته ومن ثم على معنويات العاملين كافة (١٢) .

وتحتاج المكتبة الجامعية الى عاملين للاشراف على قاعة أو قاعات المطالعة صباحا ومساء فى حدود ستين ساعة اسبوعيا أو يزيد ، ولاعارة الكتب واستلام الكتب العائدة من الاعارة وترتيبها على الرفوف ، والمطالبة بالكتب التى تجاوزت مدة الاعارة المسموح بها ، ومساعدة القراء الذين لا يجدون بسهولة ما يبحثون عنه ، والمعاونة فى اختيار الكتب عن طريق الملاحظات اليومية لنواحى النقص والضعف فى مجموعة المكتبة ، وطلب توريد الكتب الجديدة ، وتسجيلها وختمها ووضع العلامات عليها لدى وصولها ، وطلب الاشتراك فى الدوريات وتسجيل ما يصل منها الى المكتبة والتأكد من أن عددا واحدا لم يفقد ، والحصول على كشافات الدوريات ، وتجميع وتسجيل ما يذهب منها للتجليد ، وتصنيف وفهرسة المواد ، وصف البطاقات ، واعداد قوائم موضوعية للمؤلفات واخرى للاضافات الجديدة ، وتكشيف المقالات الدورية الهامة عند الضرورة ، وترتيب النشرات ووضعها فى الصناديق الخاصة بها ، واعداد المعارض للاعلان عن موارد المكتبة ، وحجز الكتب فور ورودها من الاعارة لمن هم

فى حاجة اليها ، واعــداد المســتخلصات ، والقيام بتصــوير الوثائق واستنساخ البطاقات ، والاتصال بالمكتبات الاخرى للحصول منها على كتب تحت نظام تبــادل الاعارة بين المكتبات ، والتأكد من الوضع السليم للكتب على الرفوف ؛ وكتابة المراســلات والتقارير على الآلة الكاتبة ، والعمل على توفير الادوات المكتبية من أوراق وأقلام ... الخ ، والاجــابة على أســئلة المراجع ، والقيام بالانشطة الببليوجرافية الاخرى .

هــذه هى « بعض » الواجبــات وليســت « كل » الواجبــات التى يضطلع بها العاملون فى المكتبة الجامعية . ومن البديهى انه كلمــا كبر حجم المكتبــة واتسع نشاطها وتنوعت خدماتهــا ؛ كثرت الأعبــاء الواقعــة على كاهل العاملين فيهــا .

وليس تحــديد الواجبــات التى ينــاط بهــا العاملون المؤهلون أو الكتابيون بالامر اليسير ، فقــد نجــد مدير المكتبة أحيــانا يقوم بنفســه بارجاع بعض الكتب الى الرفوف ، كما قد يطلب من موظف كتابى مبتدىء أن يتولى الاشراف على تبادل الاعارة بين المكتبات او المعاونة فى أعمال التكشيف . ورغم ذلك فقد قامت جمعية المكتبــات الامريكية فى عام ١٩٤٨ بتوضــــيح واجبــات كل من المؤهلين والكتابيين فى كتيب صــدر لهــذه الغــاية تحت عنــوان :

**Descriptive list of professional and non-professional duties in libraries.**

كمــا اخــذت جمعية المكتبــات البريطانية على عاتقها اصــــدار كتيب مماثل فى عام ١٩٦٢ يشتمل على واجبــات ومسؤوليات كل فئة ، وان تضمن أنشطة أكبر من سابقة ، بعنوان

**Professional and nonprofessional duties in libraries.**

وقــد صــدرت منه طبعة ثانيــة فى عام ١٩٧٤ .

ويوضح « داونز » و « دلزل » الفروق الجوهرية بين عمل المؤهلين وغير المؤهلين بوضــع تعريف لوظيفة المكتبى المؤهل ، فيذكران انها :

« تلك الوظيفة التى تتطلب أحكاما ناضجة ، أو التى يمنح صاحبها صــلاحيات ومسؤوليات ادارية معينة ، أو التى ينتظر من شاغلها القيــام بمبادرة أو تطوير فى سياسة المكتبة ، أو امتلاك معــرفة واســعة بالدور الببليوجرافى لمكتبة البحث ، أو خلفية علمية أو لغــوية عالية ، أو هى وظيفــة الشخص الذى يدعى لتخطيــط البرامج الجــديدة فى تكنولوجيا المكتبــات » (١٣) .

( م ٤ ـــ ادارة المكتبات )

وفيما يخص المكتبات الجامعية قام « ولسون » و « تاوبر » باعداد جدول يبين وظائف المؤهلين وغير المؤهلين ( الكتابيين ) والفئات الاخرى على النحو التالى (١٤) :

| الفئة | الامتداد الاول | الامتداد الثانى |
| --- | --- | --- |
| **المؤهلون** | **المؤهلون الاداريون** | مدير المكتبة |
| | | مساعد المدير ( الوكيل ) |
| | | مدير شؤون العاملين |
| | | رؤساء الاقسام |
| | | المتخصصون |
| | **المؤهلون الفنيون** | التزويد |
| | | الفهارس |
| | | التجليد |
| | | التصوير والنسخ |
| | **المؤهلون الباحثون** | المراجع |
| | | الببليوجرافيا |
| | | الدوريات |
| | | المتخصصون |
| | **المؤهلون التعليميون** | المراجع |
| | | الاعارة |
| | | حجز الكتب |
| | | العاملون بالمكتبات الفرعية |
| | | المتخصصون |
| **غير المؤهلين ( الكتابيون )** | **الكتابيون** | الحسابات |
| | | السكرتارية |
| | | الكتابة على الآلة الكاتبة |
| | | صف البطاقات |
| **فئات اخرى** | **فئات أخ ى** | الطلاب المساعدون |
| | | عمال النظافة ، الصيانة ، |
| | | الحراس |

ومما يذكر أن ثمة اختلاف فى مسميات الوظائف بالمكتبات الجامعية كما بغيرها من المكتبات فى العالم العربى ، حيث يطلق على الموظف المؤهل Professional أحيانا ( المهنى ) أو ( الفنى ) ، كما قد يسمى الموظف الكتابى Clerical بالموظف ( الادارى ) . وعلى الرغم من تلك الاختلافات يجب أن ترتبط وظيفة المكتبى المؤهل بالدرجة الجامعية فى تخصص المكتبات ( سواء الدرجة الجامعية الاولى أو درجة الماجستير ) ، وأن يكون ( المتخصص الموضوعى ) حاصلا على درجة جامعية فى مجال تخصصه ، وهو الذى سوف نناقش دوره بالتفصيل عند الحديث عن بناء جهاز الموظفين بالمكتبة الجامعية .

## المؤهلات المطلوبة لمدير المكتبة الجامعية

يحتاج مدير المكتبة الجامعية الى مجموعة واسعة متنوعة من المؤهلات من بينها ذكاء متوقد ، وقدرة على الادارة ، وبعض الحكمة فى معالجة الأمور ، وشخصية جذابة ، واهتمام شديد بالتعليم العالى وإهميته ، وتعلق قوى وحب جم لعالم الكتب ، وذهن متفتح ، وصحة لائقة ونشاط متجدد . ويمكن أن نضيف الى هذه المؤهلات أن يكون المدير على خلق قويم ونزاهة لا تتزعزع ومثاليا فى السلوك والتصرفات . وفوق كل ذلك فلا بد له من أن يكون حاصلا على درجة علمية ولديه خبرات طويلة تؤهله لتحمل مسؤوليات ادارة مكتبة جامعية . أما عمره فيتراوح فى العادة بين خمس وثلاثين وخمسين سنة .

كل هذه الصفات لها اهميتها الخاصة عند اختيار مدير لاحدى المكتبات الاكاديمية . وقد تشترط بعض المكتبات الجامعية حصول المدير على شهادة الدكتوراة فى التخصص نظرا لأنه يرأس فريقا من المساعدين قد يكون من بينهم بعض الحاصلين على الماجستير فى علم المكتبات أو المعلومات ، غير أن « روجرز » و « ويير » يعتقدان أن ذلك الشرط يعتبر ثانويا ، حتى فى المكتبات الجامعية الكبيرة ، وأن الاهم من ذلك هى الصفات الاخرى التى يتحلى بها المرشح لتحمل مثل تلك المسؤولية (١٥) .

ويوصى « مجلس المنح الجامعية » الهندى بضرورة التخلى عن التقليد القديم المتبع فى بعض الجامعات ، وهو تعيين مدير مكتبة بصفة فخرية أو شرفية ، لان هذا الاجراء من شانه أن يحبس ويقتل الحماسة وروح المبادرة لدى المكتبيين المؤهلين ، و « يقصقص اجنحتهم » على حد تعبيره (١٦) .

ومن خلال دراســـة اجريت فى المكتبات الجامعية بالولايات المتحدة على ٤٩ مديرا فى عام ١٩٥٨ و ٨٩ مديرا فى عام ١٩٧٣ يذكر « بارسونز » أن نصف عـــدد المديرين فى عام ١٩٥٨ كانوا من الحاصلين على الدكتوراة ، أما فى عام ١٩٧٣ فقد هبطت نسبة حاملى الدكتوراة الى ٢٩٪ ، كمـــا تبين له ان تولى منصب مدير مكتبة البحث بدأ يتخذ طابعا قصـــير الأجل على عكس النظام التقليدى القـــديم فى تولى ذلك المنصب مدى الحياة (١٧) .

وتعرب « سوزان لى » عن اعتقادها بأن دور مدير مكتبة الجامعة يكتنفه الغموض نظـــرا لتعـــدد المسؤوليات الملقاة على عاتقه ، وتنوع اهتماماته نتيجة تعامله مع افـــراد وجماعات متباينة وفى أغلب الاحيان متضـــاربة فى الافكار والميـــول والنزعات . وتخلص الى القول بأن المدير الناجح هو الذى يتميز بنفاذ البصيرة والقدرة على فهم دوره وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه والمجتمع الاكاديمى كله (١٨) .

وعن الاساليب المتبعة حاليـــا فى اختيار المديرين قام « ماج » بدراسة حالة ٥٤ مديرا ممن وقع عليهم الاختيار من قبل لجـــان البحث التى تشـــكل لهـــذا الغرض ، خـــرج منها ببعض التوصـــيات التى تتضمن اكتشـــاف معلومات اكثر عن الوظيفة التى يشغلها المرشـــح ، وزيارة موقع عمله ، وتتضمن ايضـــا تنوعا اكثر فى اجـــراء المقابلات الشخصية معه ، وزيادة عـــدد القائمين باجرائها ، وادراكا اعمق واوسع لخدمات المكتبة الاكاديمية من جانبهم (١٩) .

وفيمـــا يلى ســـوف أتنـــاول بشىء من التفصـــــيل اهم المؤهلات المطلوبة لمدير المكتبة الجامعية .

**القـــدرة الادارية :**

تعتبر المشاكل الادارية فى المكتبة الجامعية اكثر تعقيدا من تلك القائمة فى المكتبات الاخرى . لذلك فمن الطبيعى بل والضرورى أن ياخذ المدير على عاتقه جانبـــا كبيرا من المســـؤولية الادارية ، بمـــا فى ذلك الاشراف على العاملين ، وطرح الميزانية المناسبة ، ومراقبة المكتبة بوجه عام . وتحتاج هـــذه المهـــام الى كثرة الاستشارة والاتصال بمدير الجامعة وعمـــــداء الكليـــات ورؤســـــاء الاقســـــام وغيرهم من كبار موظفى ادارة الجامعة ، الامر الذى يفرض عليه ان يترك أثرا أو انطباعا قويا فى نفوس الجميع بمـــا يصـــدره من أحكام وقرارات سليمة وقدرة فائقة على ادارة شؤون المكتبة .

ويلخص « راندال » و « جودريتش » القــدرة الادارية اللازمة لمدير المكتبه الجامعيه فى النقاط التالية :

١ ـــ القـــدرة على أن يرى المدير بوضوح مغزى ومضمون مشكلة ما .

٢ ـــ القـــدرة على تحليل المشكلة عن طريق تحديد جوانبها الهامة .

٣ ـــ الميـــل الى ملاحظة عناصر المشكلة ، وتفهم الصـــلات التى تربطها ، ثم الوصـــول الى قرار .

٤ ـــ القـــدرة على الحصـــول على معاونة الآخرين (٢٠) .

ويعتقد « هورن » أن معظم المشاكل التى يعانى منها مديرو المكتبات الجامعية ينجم عن ضعف ادراكهم بحقيقة وضعهم وما يجب أن يكونوا عليه ؛ ويرى أن لا فرق بين ادارة مكتبة جامعية كبيرة واخرى صغيرة ، فالادارة هى مهنة فى حـــد ذاتها ، يجب أن يتقن اســـــاليبها كل من يعمـــل مديرا لمكتبـــة اكاديميـــة (٢١) .

ولكى يحصل المدير على تلك القـــدرة الادارية ، عليه أولا أن يتفهم اهـــداف مكتبته بدقة ، والغرض الوظيفى من تنظيم مواردها ، ومشـــاكل واحتياجات من يسعى لخدمتهم . والذى لا يملك القـــدرة على العمل مع الآخرين وكسب تعاونهم معه سيجد صعوبة بالغة فى أن يصبح مديرا ناجحا . ومن جهة اخـــرى فان امامه فرصـــا أوســـع للنجاح اداريا اذا ما حاول بذل بعض الجهـــد فى تفهم الجوانب النفسية لمشـــاكل الموظفين . ويتجاوب العاملون بســـــهولة مع المدير الذى لديه استعداد لتحمل المسؤولية ، ويأخذون جانب الحـــذر من الذى يتسم بالتردد اما لعـــدم ثقته فى احكامه أو لكثرة القائه بالمسؤولية على عاتق الآخرين . وتقتضى الثقة بالنفس أن يثق المدير بالعاملين معه . وافضل دليـــل على هـــذه الثقة مدى استعداده ورغبته فى تفويض السلطة للآخرين . فمن الثابت أن الموظف الذى يوكل اليه عمل ما ويؤديه بصـــدق وامانة ويرى بنفسه نتائج عمله يجـــد فى ذلك حافزا قويا له ، أما الموظف الذى يؤدى عمله بصبر واستكانة ناتجين من احساس بأنه فى وضـــع أدنى ، وتحت مراقبة واشراف دائمين ، ولا يرى نتيجة ما صنعه بنفسه فقد يصبح مهيأ لأن تضعف معنوياته الى حـــد خطير .

ويعتبر المدير مسؤولا ايضـــا عن غرس التضامن بين العاملين ، ولكى يفعل ذلك عليه أن يبقيهم على علم بسياسة ومشروعات المكتبة أولا بأول ، وأن يناقش هذه السياسة وتلك المشروعات معهم ويأخذ رأيهم فيها ، وأن يعمل على توفير المناخ المناسب للعمل ، واظهار اعجابه بالاداء المتقن ، وأن يكون عادلا غير متحيز فى انتقاداته . وعليه فوق كل ذلك أن يتعرف على كل فرد من العاملين بالمكتبة ، وأن تكون لديه الشجاعة الكافية للتعامل مع قدامى الموظفين والاعضاء الجـــدد على حـــد سواء . وعليه بطبيعة الحـــال أن يكون ديموقراطيا فى تعامله ، لان من اشـــد الامور خطرا على علاقات العاملين والخـــدمة المكتبية الناجحة أن يظهر المدير بمظهر الشخص المستبد الأوتوقراطى الذى لا يراعى حقوق ومشاعر من يعملون تحت رياسته .

واخيرا فان مدير المكتبة الجامعية هو الذى يأخذ بزمام المبادرة فى تشكيل السياسة الادارية ، ولكن عليه قبل كل شىء أن يحرص على أن تكون سياساته خالية من الدكتاتورية باعثة على الامل والاستقرار فى نفوس العاملين تحت ادارته .

## الخلفية العلمية :

لقـــد سبق القول بأن حصـــول مدير المكتبة الجامعية على درجـــة الدكتوراه فى التخصص يعتبر شرطا ثانويا فى نظر البعض . غير أن حصول المدير على درجة المـــاجستير فى علم المكتبات حـــدا ادنى لهو شرط تكاد تتفق عليه جميع الآراء . فبحكم عمله يحتـــاج المدير الى البت فى عشرات الامور التى تتطلب معرفة واسعة بشؤون المهنة ، سواء ما يتعلق منهـــا بالتزويد أو التصنيف أو استخدام الحاسب الالكترونى او تخطيط المبنى أو انشـــاء الادوات الببليوجرافية .

ويناقش « طومســـون » هـــذه المســـألة فيقول إن هناك اتجاهين لاختيار مدير المكتبة الجامعية ، يعتمد الاول على الناحية العلمية ( ممثلة فى حصوله على درجة عالية فى التخصص ) ، أما الثانى فيعتمد على احراز خبرة مهنية ( ممثلة فى اداء مهنى متفوق ) . وان أمكن الجمع بين الاتجاهين أى الدرجة العلمية العالية والتفوق المهنى لتحقق الاختيار المثالى ، غير أن ذلك أمر نادر الحـــدوث (٢٢) .

ويتساءل « روجرز » و « ويلر » كيف يتسنى لمدير مكتبة جامعية غير حاصـــل على ماجستير فى علم المكتبات أن يحظى بتقدير مرؤوسيه من المؤهلين ، وكيف يعرضون عليه رغباتهم واحتياجاتهم ؟ وينتهيان الى القول

بأن استاذا جامعيا فى مجـال آخـر غير مجـال المكتبات قـد يسـهم فى تقـدم المكتبة تقـدما ملموسا ، لكن المؤكد أن رجلا لديه نفس الرغبة قـد اختار مجـال المكتبات مهنته الاساسية وأنفق سنوات من الدراسة والبحث فى تعلم نظرياتها وممارسة اعمالها لجدير بقيادة وادارة المكتبة الأكاديمية(٢٣).

وربما لا يتوفر فى بعض دول العالم الثالث الشخص المؤهل لادارة المكتبة الجامعية ، وعنـدئذ يجب الاستعانة بخبير اجنبى من اجل تنظيم المكتبة وادارتها . وقـد تعمد بعض المكتبات الى ارسـال مرشـح لهـذه الوظيفة الى الخـارج ، اذا لم تكن فرص التأهيل المهنى متاحة داخـل الدولة ، غير انه من الاوفق أن تستمر الاستعانة بالخبير الاجنبى الي ما بعد عودة المدير المرشـح بفترة كافية ، حتى يسـتفيد من خبرته ويضـطلع بمسؤولياته الادارية على نحـو تدريجى .

## الأهتمـام بالتعليم والبحث :

يركز معظم الباحثين فى مجـال المكتبـات الجامعيـة على ضرورة اهتمام مدير المكتبة بالبحث والتعليم . على أن الاتصال بأساتذة الجامعة بهـدف الاطلاع على طـرق التدريس المتبعة والوقوف على السـياسـة الادارية الجامعية والمناهج الدراسية الجارية أمر لا يقل فى الاهمية ، فبذلك يتكون لديه ادراك سليم وفهم واضـح للمجالات الدراسية التى تحتـاج الى مسـاندة أكبر من المكتبة .

ولا يشترط فى مدير مكتبة الجامعة ان يكون هو نفسه باحثا متخصصا من الطراز الاول . وفى ذلك يذكر « باركر » أن عمله مديرا لا يتيح له الوقت الكافى للدراسة المتعمقة أو البحث الرصين فى أحـد ميادين العلم ، فهـو مشغول على الدوام ، وساعات عمله طويلة مرهقة ، وأعبـاؤه الادارية كثيرة متشعبة لا تترك له فى النهاية متسعا من الوقت (٢٤) . وعلى الرغم من ذلك فان مدير المكتبة الجامعية لا بـد وأن يكون ملمـا المـاما كافيـا بمناهج البحث العلمى ، ولديه معرفة شاملة بعلم الببليوجرافيا ، وأن يكون متمكنا من مساعدة القـراء فى بحثهم عن المعلومات ومصادرها ، وعليـه أن يكون بحـكم عمله مولعـا شغوفا بحب الكتب .

## القـدرة على التعامل مع الطلاب :

تخفق المكتبـة الجامعية فى أداء رسـالتها اذا لم يتمكن المدير من معـرفة ما يحتاج اليه طـلاب جامعته والوسـائل الفعالة لتلبية مطالبهم .

وقـد ينسى بعض المديرين فى غمرة انشغالهم بانشاء علاقات وطيدة بين المكتبة واعضـاء هيئة التدريس أن المسـتفيد الاول من خدمات المكتبـة الجامعية هو الطالب وليس الاستاذ . ولا يستطيع المدير وحـده ، حتى فى المكتبة الجامعية الصغيرة ، أن يحقق مطالب جميع الطلاب ، لذلك فهو فى حاجة الى معاونة من جانب العاملين معه فى ابـداء التعـاطف والتفهم والرغبة الصادقة فى العمل مع الشباب .

وقـد اجريت حديثا فى جامعة « نبراسـكا » بالولايات المتحـدة محاولة لدراسة انطباعات واحاسيس الطلبة نحـو الدور التعليمى لمدير المكتبة الاكاديمية ، كانت نتائجها غموضـا وتناقضا ومفاهيما غير صحيحة . وينصح القائمان بالدراسة بالاعتماد على انشـاء برامج وخدمات بعيـدة المـدى فى محاولة تغيير مثل تلك الافكار والآراء التى لا تؤثر فقط عـلى العلاقة بين مدير المكتبة والطالب ، وانما تتسبب كذلك فى الاقلال من استفادة وانتفاع الطالب بخدماته (٢٥) .

## بنـاء وتنظيم جهـاز الموظفين بالمكتبة الجامعية

هنالك تشـابه كبير بين بنـاء جهـاز الموظفين فى المكتبة الجامعية ونظيره فى المكتبة العامة ، فكلاهما هرمى التكوين ، حيث يجلس المدير على قمة ذلك الهـرم . ولسنوات طويلة كان تقسيم العمل ولا يزال يتم اما بالاقسام الوظيفية أو بالتخصص الموضـوعى .

ويقصـد بالاقسام الوظيفية العمليات الوظيفية أو التى تعكس شكل المـادة المعالجة . والامثلة على ذلك كثيرة ، ففى العـديد من المكتبـات الجامعية يقوم توزيع الاقسام على اسـاس العمليات مثـل الفهرسـة والتصنيف ، والاختيار والتزويد ، والتسجيل ، والدوريات ، وارشـاد القراء . ولكل من هـذه الاقسام رئيس مؤهل يعمل تحت ادارته عـدد من المكتبيين المساعدين المؤهلين والكتابيين ، يختلف عـددهم باختلاف حجم العمل . وضمن هـذا النظام تختار المواد عادةً بعـد مشورة اعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، ويقوم بطلبها والحصـول عليهـا موظفون اهم دراية واسعة بتعقيدات ومشكلات تجارة الكتب واسواقها ، كمـا يتم فهرسـتها وتصنيفها على ايدى مدربة ... الخ ، ولكن باعتبارها قاعدة عامة ليس ثمـة أى تركيز على الناحية الموضوعية .

وفى ظل نظام كهذا يقول « طومسون » ان الموظف المؤهل يستطيع بسهولة تسلق السلم الوظيفى والحصول على الترقية بحكم ممارسته الطويلة لنفس العمل واجادته له ، كما تتاح له الفرصة لان يصبح رئيسا لهذا القسم أو ذاك نظرا لخبرته المكتسبة وسيطرته على مجموعة من الاعمال الروتينية واشرافه على فريق من العاملين والخروج بنتائج جيدة كما وكيفا (٢٦) .

ومن عيوب هذا التشكيل يرى « نيل » ان الموظف يتعامل مع موضوعات يعلم عنها القليل أو ربما لا شىء على الاطلاق ، هذا من ناحية . ومن ناحية أخرى فان مثل هذا الموظف مفهرسا كان او مصنفا أو من العاملين بالتزويد أو غيره بعيد تماما عن قراء تلك الكتب التى يقوم باعدادها وتجهيزها (٢٧) . ويمكن ان نضيف الى ما سبق صعوبة الانتقال من عمل الى آخر فى المكتبة ذاتها أو فى مكتبة أخرى ، فحتى المفهرس الذى لديه خلفية قوية فى العلوم الانسانية مثلا سوف يفشل فشلا ذريعا اذا ما كلف بالخدمة فى قاعة المراجع .

أما الطريقة الاخرى لتقسيم العمل فهى التقسيم بالتخصص الموضوعى ، وهى التى تلقى اليوم صدى واسعا فى المكتبات الجامعية ، وبخاصة فى بريطانيا . ويتشكل جهاز الموظفين فى هذا النظام من عدد من المتخصصين فى الموضوعات المختلفة يعاونهم عدد آخر من المؤهلين والكتابيين . وفى تعريف اخصائى الموضوع يقول « همفريز » أنه « عضو فى جهاز الموظفين يعين لتطوير ناحية أو أكثر من الخدمات الفنية أو المرجعية فى مجال موضوعى محدد . وعلى الرغم من أن لديه الخبرة عادة فى موضوع تخصصه ، وربما درجة علمية أولى أو عالية فى ذلك التخصص ، فليس من الضرورى عند تعيينه اشتراط حصوله على مؤهلات فى موضوع التخصص » (٢٨) .

ومن مزايا نظام التقسيم بالموضوع الملم الاخصائى الموضوعى الماما كافيا بمجال تخصصه ، مما يسمح بتشغيل موظفين من مستوى عال . ومن مزاياه ايضا أن اخصائى الموضوع يمكنه الربط بين اختيار الكتب وتنظيمها واستغلالها أفضل استغلال . يضاف الى ذلك ان الاخصائى الموضوعى يستطيع التنسيق بين ممثلى المكتبات الفرعية فيما يتعلق على سبيل المثال باختيار الكتب واستبعادها ، ووضع بعضها فى قاعة المراجع ، وتدريب الطلاب على استخدام المكتبة ، والفهرسة والتصنيف .

غير ان تشكيل جهاز الموظفين وفقا للتخصص الموضوعي له بعض المساوىء والعقبات . وفى هـذا الصـدد يذكر « طنلى » انه ليس بامكان اى مكتبى ان « يتخصص » فى الوقت الذى يعاون او يخـدم فيه عشرات من المتخصصين مثله من اعضاء هيئة التدريس . ومن جهة اخرى فان كل ما يستطيع ان يقدمه المكتبى فى هـذه الحالة هو التخصص الببليوجرافى فحسب . اضف الى ذلك النفقات الباهظة التى يتكلفها ذلك النظام بالمقارنة مع الانظمة التقليدية الاخرى ، وقلة الخبرة الادارية التى يكتسبها أخصائى الموضوع من خلال عمله (٢٩) .

ويناقش « برايان » دور المتخصص الموضـوعى باسـهاب . ففى معظم مكتبات الجامعات البريطانية تنحصر انشـطة المتخصص الموضوعى فى تبـادل الاتصـال مع اعضـاء هيئـة التدريس ، واختيـار الكتب ، والفهرسة والتصنيـف ، وخدمات المراجع وارشـاد القـراء ، وان كان النشاط الاخير اى خدمة المراجع وارشاد القراء ثانويا ولا يتم الا فى حـدود ضيقة . ويـرى أن مساواته بعضـو هيـئة التدريس من حيث الكادر الوظيفى يضـع ضغوطا على المشاركة فى الادارة ، وان خلق « طبقة » من الصفوة الممتازة يهـدد باثارة الخلاف والشقاق بين مجموعة العاملين ، وفى الوقت ذاته يحـد من فرص ترقى المتخصصين الموضوعيين انفسـهم بالتقليل من شأن خبرتهم الادارية . ومما يلاحظه « برايان » أن التسمية ذاتها ( اى المتخصص الموضوعى ) فيها شىء من الطموح والزيف والتضليل ، حتى لو كان لدى المكتبة عـدد غفير منهم ، فلن تتمكن عمليـا من توفير متخصصين حقيقيين فى « كل » مجـال من مجـالات المعرفة ، ولا سيما فى الجامعات العريقة الضخمة مثل « مانشستر » . ولا غرو أن اخـذت عـدة مكتبـات فى اسـتبدال التسـمية ( المتخصص الموضـوعى ) Subject specialist بالمكتبى الموضـوعى Subject librarian . (٣٠) .

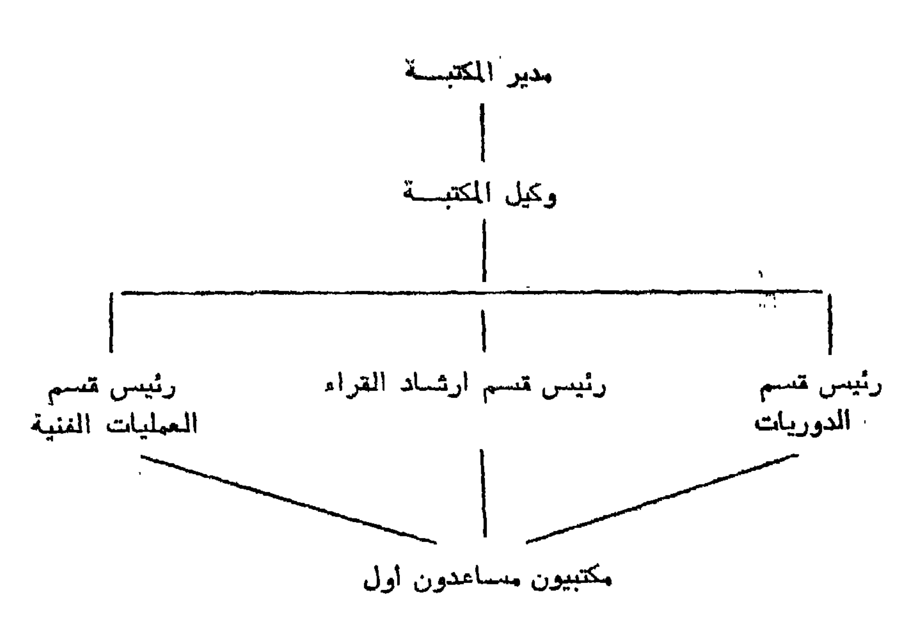
ويعتبر « ميشالاك » المتخصص الموضوعى حلقة الاتصال بين القراء وخدمات المكتبة ، لكونه مسؤولا عن قسم معين . وللافادة منه يجب أن يقيم علاقات مع الرواد ، ويتولى اختيار الكتب وتنمية المجموعات بمـا فى ذلك التعاون مع غيره من المتخصصين تحاشـيا للتكرار وتحقيقا للتوافق والتوازن ، ويقـوم بالتدريب والخـدمات المرجعيـة والببليوجرافية ، واعمـال الضبط الببليوجرافى والعمليات الفنيـة ، على أن يكون تعاونه واتصالاته فى الداخل والخـارج معـا (٣١) .

أما « ميســـــيك » فيرى أن دور المتخصص الموضوعى فى المكتبـــات الجامعية الصغيرة والمتوسطة يختلف عن دوره فى المكتبات الكبيرة . ففى المكتبات الكبيرة يعين المتخصص لتغطية موضوعين او ثلاث من الموضوعات ذات الصلة ، اما فى المكتبات الصغيرة فربمـا يكون مسؤولا عن قطـــاع العلوم الانسانية أو الاجتماعية كاملا . واذا كان اعضاء هيئة التدريس هم المسؤولون عن اختيار المواد الجـديدة فان هـــذا الاتجـــاه سوف يتغير بالتأكيــد بمجــرد تعيين المتخصص الموضوعى (٣٢) .

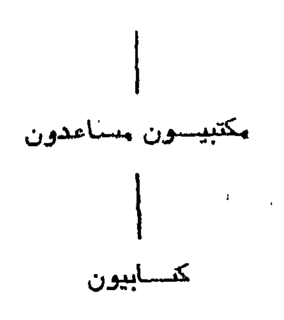
وعلى الرغم من أن المتخصص الموضوعى يحقق على نحو رائع نموذجا لمـا يسميه علمـاء الاجتماع « صـــانع المعرفة » Knowledge worker فان « الدرد سميث » تخشى من تأثيره البالغ على تنظيم وادارة مكتبـة البحث ، وتعتقد أن من الامـور الجديرة بالانتبـاه الصراع بين المتخصص الموضــوعى وغيره من الزملاء المؤهلين ، والتأثير المعنوى ، والحـاجة الدائمة لاشــخاص متعــددى المواهب والاختصاصات Generalists كالمفهرسـين مثلا ، وميل المتخصصين للاستغراق فيتبط فى تنمية المجمـوعة ، اضــافة الى الكلفة المـالية المرتفعة (٣٣) .

ولعـل الجمع بين النظامين فى تشكيل جهاز الموظفين ، اى تعيين نسبة من الموظفين للعمل على اساس موضوعى وتشغيل الباقين وفقـا للعمليـة الوظيفية ، من انسب الامور . فهـذا الحـل الوســط يهيىء الفرصـــة امام بعض العاملين للتخصص الفعلى دون ارهاقهم بتبعــات ومسؤوليات العملية الوظيفية .

ويوضـــح الشـــكلان المبســطان التاليان ( ١ و ٢ ) الفروق بين التشكيلين ، ولو انهما لا يمثلان بالضرورة مكتبة جامعية معينة (٣٤) .




للفهرسـة ، التصنيف ، التزويد ، ارشـاد القراء ، الاعارة ، التجليد . . . الخ




**( الشكل ١ ) بنـــاء وتنظيم جهاز الموظفين وفقا للعملية الوظيفية**

مدير المكتبـــة

وكيل المكتبـــة

مكتبيون مساعدون أول مسؤولون عن مجالات موضوعية واسعة مثل :
الكيمياء ، الرياضيات ، الفيزياء ، اللغة الانجليزية ، الفرنسية ،
الالمـــانية ، علوم الحياة ، القانون ، التاريخ ، الفنون ... الخ

مكتبيون مساعدون أول مسؤولون عن
تبادل الاعارة بين المكتبات ، الاعارة ، التزويد ، تسجيل الدوّريات ،
التجليـــد ، الفهرسة ، التصنيف ... الخ

مكتبيون مساعدون وكتابيون

**( الشكل ٢ ) بنـــاء وتنظيم جهاز الموظفين وفقا للتخصص الموضوعى**

**اختيـــار وتعيين العـــاملين :**

لاشك فى أن المكتبة الجامعية مؤسسة خدمات فى المقام الاول ، تتوقف فيهـــا جودة الخدمة على جودة العاملين بها . فاذا تمكنت المكتبة من اجتذاب واختيار وتعيين الموظف الكفؤ فانها بذلك تصل الى ما تنشده من خـــدمة مكتبية فعالة . وليس لدى مدير المكتبة من الواجبات الادارية ما هـــو أهم من حسن اختيار موظفيه . وتقع مسئولية التعيين كاملة على عاتق المكتبة بالتعاون ـــ عند الضرورة ـــ مع ادارة شؤون العاملين بالجامعة وتقـــوم هذه الاخيرة عادة بتحويل طلبـــات التحاق العاملين الكتابيين ومن فى حكمهم الى المكتبة .

اما مراحل اختيار وتعيين الموظفين فهى نفس المراحل التى تحدثنـــا عنها فى الفصل الأول من هذا الكتاب (راجع ص ١٩ — ٢٣) والتى تتلخص فى ملء استمارة الطلب ، وعقد اختبار ما قبل الوظيفة ، واجراء المقابلة الشخصية ، والتحقق من المؤهلات والأداء السابق .

ويشرح « هارفى » و « مارى بار » عمل لجـــان البحث والاختيـــار القائمة فى المكتبات الجامعية ، ويتحدثان عن سياساتها واجراءاتها فى « غربلة » المرشحين للعمل . ويعتبران تلك اللجان احدى النتائج الطيبة لاشراك العاملين فى الادارة(٣٥) .

غير ان ثمة بعض الملاحظات التى يجب وضعها فى الاعتبار عند اختيار الموظفين للعمل بالمكتبة الجامعية . من هذه الملاحظات يقول « طومسون » ان شغل وظيفة شاغرة هو اجراء شكلى الى حد كبير ، فى حين أن انشاء وظيفة جديدة امر يحتاج الى المداولة والمناقشة مع كبار العاملين بالمكتبة ، ومع مجلس المكتبة ومع الجامعة . ويخضع انشاء وظيفة جديدة عادة اما لزيادة الاعباء وضغط العمل على الموظفـــين الموجودين بالفعل او لاقامة مشروع جـــديد تتبناه المكتبة (٣٦) .

اما « توماس » فينصح القائمين باختيار العاملين بعدم الاكتفاء بنشر الاعلانات فى الصحف المحلية والدوريات المهنية المتخصصة ، بل يتبعـــون ذلك القيام بزيارات لبعض مكاتب التعيين الملحقة بالجامعات ايضا ، فربمـــا يجـــدون فيها ضالتهم المنشودة . كما يوصى عند النظر فى استمارات الطلب باعطاء الاولوية والترجيح لتلك التى تخلو من التوسل والالحاح (٣٧) .

وثمة نصيحة اخرى يوجهها « روجرز » و « ويبر » للمسؤولين عن اختيـــار الموظفين وهى الابتعاد عن تعيين الاقارب ، سواء اقارب العاملين بالمكتبة او اقارب اعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، ويقولان أن تعـــيين الاقارب من شـــأنه خلـــق مشكـــلات لاداعى لها . ويضربان مثلا باختيـــار زوجـــة عضو هيئة التدريس للعمل بالمكتبة ، فربما تتشل فى عملهـــا او تتسبب فى ازعاج زميلاتها او زملائهـــا ، مما قـــد يجـــر مدير المكتبـــة الى وضع لايحسد عليه . اما اذا دعت الضرورة الى تعيين زوج وزوجة او أب وابن او شقيقين للعمل فى المكتبة ، فان المخاطرة تنخفض الى حـــدها الأدنى باقصاء احدهما عن الاخر مكانيـــا واداريا . وفى كل الاحـــوال ينبغى تجنب تعيين الاقارب فى نفس القسم او فى وظيفة يتولى فيها احدهما الاشراف على الاخـــر(٣٨) .

ومن المسائل التى يدور حولها الجدل مسألة ترقية الموظف الى الوظيفة الشاغرة بدلا من استيراد كفاءات اخرى من خارج المكتبة . وتميل معظم الكتابات فى هذه الناحية الى ترجيح كفة القائمين فعلا بالعمل داخل المكتبة ؛ لان ذلك كفيل برفع معنوياتهم ويملء نفوسهم بالامل فى الحصول على ترقياتهم فى مواعيدها اذا ما احسنوا الاداء . اضف الى ذلك ان الموظف القادم من خارج المكتبة ليس على دراية وعلم كافيين بسياسة المكتبة واجراءاتها والعاملين فيها ، وهو الامر الذى قد يطيل من فترة تدريبه قبل توليه عملا ذا اهمية . ومن جهة اخرى فان تعيين عضو جديد من خارج المكتبة قد يفرض نفسه فرضا . فلا يجب حرمان المكتبة من كفايات نادرة او مؤهلات متفوقة او خبرات سابقة ممتازة . ولعل المزج فى التعيين للوظائف الشاغرة بين العاملين من داخل المكتبة وخارجها هو انسب الحلول واكثرها نفعا ، ونتيجة طبيعية ومنطقية لسعى المكتبة للاستفادة من افضل العناصر البشرية المتوفرة .

ومما يدعو للتأمل تلك التكاليف الباهظة التى تتكبدها المكتبات الجامعية الامريكية فى سبيل اختيار وتعيين الموظفين . فقد أجرت مكتبات جامعة « جورجيا » فى عام ١٩٧٧ مسحا على مكتبات الجامعات بالولاية بهدف تقدير ما يتكلفه تعيين الموظف المؤهل ، والوقت الذى يستغرقه ، والخطوات الضرورية لاتمام التعيين . واتضح من نتائج المسح أن التكاليف تصل الى ١٫٧٥٠ دولارا فى المتوسط ، وان العملية قد تمتد الى ستة شهور ، وان هناك العشرات من الموظفين الذين يمرون بست وعشرين مرحلة قبل اتمام تعيينهم . ويزعم المديرون ان طول الاجراءات وتعقدها وارتفاع تكلفتها من الأمور التى تهون امام الحصول على قوى بشرية افضل(٣٩) .

## الطلبة المساعدون :

تستعين كل المكتبات الجامعية تقريبا ببعض طلاب الجامعة فى اداء الأعمال ذات الطابع الروتينى او الكتابى البحت ، مثل العمل فى قاعات المطالعة والترفيف وصف البطاقات واتمام اجراءات الاعارة ، ولصق جيوب الكتب والعلامات المميزة لها ، والكتابة على الآلة الكاتبة ، وتشغيل آلات الاستنساخ وغيرها من الأعمال التى لاتتطلب تأهيلا مهنيا خاصا .

ويذكر « لايل » الذى خصص فصلا كاملا من كتابه الشهير عن ادارة المكتبات الاكاديمية للطلاب المساعدين ، أن البعض يبالغ كثيرا فى الحديث عن اثر تشغيل الطلاب فى بناء روح المبادرة والشخصية وفى القدرة على

التعامل مع الآخرين ، وان هذا البعض ينسب اى نجاح أو نتائج طيبة تحققها المكتبة لنشاط أولئك الطلاب . ومن جهة أخرى يشعر بعض المكتبيين ان تشغيل الطلبة يتعارض مع المهمة التى جاء الطلاب من اجلها الى الجامعة ، ويخلف آثارا ضارة على الخدمة المكتبية . ويعرب هؤلاء عن اعتقادهم بأن الخدمة التى يؤديها الطلبة المساعدون سريعة المردود ، وتتكلف وقتا اضافيا لتدريبهم ، كما لايمكن الاعتماد عليها فى اغلب الأحيان(٤٠) . ومهما بلغ اختلاف وجهات النظر حول تشغيل الطلبة فى المكتبة فسوف تظل الحاجة اليهم قائمة لا يمكن تجاهلها أو التملص منها .

ومن المشاكل التى تواجهها المكتبات الجامعية تحديد أعداد الطلبة المساعدين اللازمين لتنفيذ الاعمال التى تحتاجها ، فليست هناك نسبة مقررة بين العاملين كل الوقت من موظفى المكتبة والعاملين بعض الوقت من الطلبة المساعدين يمكن أن تسير على ضوئها كل المكتبات ، فذلك الامر يخضع لظروف كل مكتبة على حدة . يزيد على ذلك ان هؤلاء الطلبة يمكنهم العمل لساعات محدودة فقط كل اسبوع ، مما لايوفر لهم الخبرة الضرورية فى اداء بعض الأعمال . وهناك مشكلة اخرى وهى اضطرار الطلبة المساعدين لظروف خارجة عن ارادتهم لتغيير ساعات العمل من فترة لأخرى ، الأمر الذى قد يتسبب فى تعطيل اعمال المكتبة .

ومن ناحية ثانية فان حجم العمل فى مكتب الاعارة يختلف من ساعة لأخرى ومن يوم لآخر ومن اسبوع لآخر ، وهو الأمر الذى يتطلب مرونة دائمة فى ساعات العمل اقتصادا فى النفقات وتحسينا للخدمة . ومن هنا تأتى اهمية الاعتماد على جهود الطلبة المساعدين . اضف الى ذلك أن الطلبة يمكنهم العمل فى فترات غير عادية كالفترات المسائية وفى نهاية الأسبوع ، مما يتيح للموظفين الآخرين فرصة انجاز اعمالهم فى حدود ساعات الدوام الرسمى المقررة .

واذا نظرنا الى مسالة تشغيل الطلاب من زاوية الطالب نفسه فسوف نجد أن الفرصة متاحة له للتعرف على المكتبة اكثر من زملائه ، كما يمكنه التعرف على الكتب من مجرد تداوله لها او ترفيفها ، كما يستطيع التغلب بسرعة على الذهول والارتباك اللذان يصيبان معظم الطلاب الجدد عندما يترددون على المكتبة الجامعية فى بداية التحاقهم بالجامعة . يضاف الى ذلك الاجر المناسب الذى تدفعه له المكتبة لقاء عمله الذى قد يكون الطالب فى حاجة اليه .

ويشير « كوتام » الى ضرورة الاهتمام بالطلبة المساعدين ، ومن رأيه أن تعهد اليهم المكتبة بالأعمال ذات الأهمية وببعض المسؤولية التى تتناسب مع قدراتهم ، اذ فى استطاعتهم مواجهة جمهور القراء فى مكتب الاستعلام رنقـــاط الخدمة الاخرى ، والاشتراك فى مختلف المشروعات والبرامج التى تنشئها المكتبة ، واعداد القوائم البيليوجرافية ، وتنظيم المعـــارض وغيرها من الأعمـــال الخـــلاقة(٤١) .

وفيمـــا يتعلق باختيـــار الطلبة المساعدين يذكر « لايل » أن الموضـــوع فى العـــادة يتوقف على مدى احتياج أولئك الطلاب للمساعدة المـــادية التى تعـــاونهم على مواصلة تعليمهم العـــالى ، وان كان هذا المبـــدأ مرفوضا تماما اذا اضطرت المكتبة فى سبيله ألى التضحية بجودة الخدمة واقتصادياتها . ومن رأيه أن الخبرة السابقة للطـــالب فى عمله بأى موقع فى الجـــامعة ، وسجله الأكاديمى المتفوق ، ومهاراته الخاصة الأخرى ، تعتبر مؤشرات قوية على ذكائه واستعداده الحقيقى للعمل(٤٢) .

أما عن ساعات العمل فهى تتراوح بين عشر وعشرين ساعة ، يختارها الطالب وفق رغبته ، لكن عليه الالتزام بهـــا . واذا دعت الظروف القاهرة لأى تغيير فى جدوله ، عليه اشعار المشرف على عمله بذلك مسبقا ، حتى يتسنى ترتيب تناوب ساعات العمل مع أحد زملائه . وتحرص كثير من المكتبات على ضرورة تسجيل الطالب أوقات حضوره وانصرافه فى بطـــاقة خاصة معـــدة لهذا الغرض ، فبذلك تتأكـــد المكتبة من أن الاعمـــال مدفوعة الأجـــر قـــد أنجزت بالفعل .

وتلاحظ « شيهان » أن الطلبة المساعدين يتحصلون على أجور تقـــل كثيرا عن أجور العاملين كل الوقت ولو كانوا من الكتابيين ، ولذلك ترى أن فى استطاعة المكتبة الحصول على ساعات عمل أكثر من الطلبة المساعدين بنفس القيمـــة ، ولكنها تحذر من أن تلك الساعات قد لاتؤدى فى النهـــاية الى انتاجية أوفر ، نتيجة عدم انتظامها ، ولان بعض المكتبيين يفترض أن ساعتى عمل يؤديهما الطالب المساعد تساوى ساعة عمل واحدة من عمل الموظف الكتابى(٤٣) .

ويمكن للطلبة المساعدين أن يكونوا مصدرا طيبا للحصول على دارسى علم المكتبات ، كما تضمن لهم بعض المكتبات فرص العمل فور تخرجهم فى احـــدى مدارس المكتبات . ويقول « روجرز » و « ويبر » أن كثيرين من الطلبة المساعدين يفضلون العمل فى مكتبات تلك المدارس أو بالقرب منهـــا تحت ما يسمى نظـــام الجمع بين العمل والدراسة **Work-study program**

بل ان بعض الجامعـــات مثل « هارفارد » و « انديانا » و « ستانفورد » قد انشأت بالفعل وظيفة جديدة تطلق عليها « مكتبى مقيم » Library intern وتخصص للحاصلين على شهادة اتمام الدراسة الثانوية الذين يظهـــرون كفاءة مهنية عالية واهتماما خاصا بالاستمرار فى المهنة . ويتـــولى أحـــد العاملين المؤهلين توجيههم وتنظيم دورات تدريبيـــة خاصة وزيـــارات علميـــة لهم وتكليفهم بالاعمـــال على نحو متناوب أو متعاقب(٤٤) .

## الوضع الأكاديمى للعاملين المؤهلين

كثيرة هى تلك المقالات التى تزودنا بها الدوريات المتخصصة حول الوضع الأكاديمى للعاملين فى المهنة . ويهتم المؤهلون منهم بصفة خاصة بذلك الوضع حتى لا يتساووا فى نظر الناس بالموظفين الكتابيين ، ولكى يحققوا مساواة كاملة مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .

ويقـــول « جلفـــاند » ان المقصود بالوضع الأكاديمى الاعتراف الرسمى بالمكتبيين المؤهلين أعضاء فى هيئة التدريس والبحث ، وذلك بوضعهم على درجات أعضاء هيئة التدريس ، ومنحهم نفس الألقـــاب أو ما يقـــابلها ، ومساواتهم معهم فى الرواتب والامتيازات (٤٥) .

وهنـــاك معضلة تؤرق المتحمسين للوضع الأكاديمى للعاملين فى المكتبات الجامعية وهى أن ظروف العمل فى كلتـــا المهنتين ، وحجم المسؤولية التى ترتبط بمختلف مراحلهما لا تتطابق أو تتماثل بدقة ، فالبحث والعمل الخلاق فى المفهوم الأكاديمى البحت يختلف فى عدة نواح عن العمل الذى يقوم به المكتبى المؤهل . ويذكر « آشهايم » انه فى الوقت الذى خلعت فيه بعض المكتبات الألقـــاب الأكاديمية ( محاضر — استاذ مساعد — استاذ مشارك — استاذ ) على موظفى المكتبات الأكاديمية ، فانها لم تمنحهم كل الامتيازات التى يتمتع بهـــا أعضاء هيئة التدريس . اما المكتبيون فحجتهم فى الحصول على الوضع الأكاديمى هى أن خدماتهم تعليمية تعادل فى الأهمية والمتطلبات الأساسية ما يقوم به استاذ الجامعة ، ومن هذا المنطلق يتوجب الاعتراف بهم أعضاء فى هيئة التـــدريس ، لهم نفس الامتيازات والهيبة والمنـــزلة . غير أن « آشهايم » يرى أن الخدمة التى يسهم بها المكتبيون فى البرامج التعليمية للجامعة هى غالبا أقـــل مما يجب أن تكون عليه ، وبخاصة أن المكتبى المؤهـــل يفتقـــر الى نفس المنزلة العلمية التى ينعم بهـــا استاذ الجامعة . وينتهى الى القول بأن الحملة التى يشنها المكتبيون الجامعيون لاكتساب الصفة الأكادمية انما هى محاولة لخلق الظروف التى ترفع من شأن الدور التعليمى الذى يؤديه المكتبى المؤهل(٤٦) .

وتتضمن امتيازات الوضع الأكاديمى الذى يطالب به العاملون المؤهلون ، بالاضافة الى الألقـــاب والدرجات والرواتب ، حق الاشتراك فى نادى أعضاء هيئة التدريس ، ومكافآت اعتزال الخدمة والتقـــاعد ، والتأمين الصحى ، والاجازات السنوية التى تصل فى بعـــض الجامعات الى ثلاثة شهور ، وحجز أماكن لوقوف سياراتهم داخل الحرم الجامعى وما الى ذلك .

وعلى الرغم من أن تطبيق الوضع الأكاديمى على العاملين بالمكتبات الجامعية فى الولايات المتحـــدة بدأ منذ عام ١٩٤٤ ، فان امتيازاته للآن لم تطبق على كل العاملين ولا فى كل المكتبات . فقد كشف مسح شمل ١٦٦ فردا فى ٤١ جامعة عن أن نسبة المتمتعين باجازات سنوية ( ثلاثة شهور ) مماثلة لاجازات هيئة التدريس لا تتعـــدى ٦ر٣٪ منهم ، وأن الذين تتاح لهم فرص ممارسة مسؤوليات ادارية حاكمة اكثر اتساعا يتلقون حصة أكبـــر من امتيـــازات الاساتذة(٤٧) .

وفى الهند يحدثنـــا « ساينى » عن الوضع المتردى للعاملين فى المكتبات الجامعية ، وأن الموظف هناك يشعر بأنه مواطن من الدرجة الثانية ، فـــلا هو يصنف أكاديميا ولا حتى اداريا . ويقول انه مالم يمنح راتبا مكافئـــا لراتب عضو هيئة التدريس ، فسوف يتولد عنده احساس بالنقص ، ممـــا يعكس الضرر على خدمات المكتبة للقـــراء ، لكونه يعـــامل بازدراء من قبل سلطـــات الجامعة ولأن ما ينادى به أو يقترحـــه سوف يكون بمثابة صرخـــة فى واد(٤٨) .

ويلقى « كومار » اللوم على العاملين بالمكتبات الجامعية الهندية انفسهم ، لأن جهودهم فى الحصول على الوضع الأكاديمى لم تتحـــد ، ولأن « مجلس المنح الجامعية » الهندى وضع شروطا قاسية كالحصول على الدكتوراة أو المـــاجستير . ويضيف أن أساتذة الجامعـــات لايعترفون بالوضع الأكاديمى للعاملين بالمكتبات لاحساسهم أن عملهم يخرج عن نطاق التدريس(٤٩) .

أما فى العالم العربى فيزداد الوضع سوءا . ويذكر « احمد بـــدر » و « محمد فتحى عبد الهادى » ان المكتبيين الجامعيين يعاملون معـــاملة الموظفين العاديين أو أقل ( ! ) أى دون أى ميزات أو بدلات ، فيما عـــدا العاملين فى المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية ، اذ أن هناك عمداء للمكتبـــات يتمتعون بالكادر الجامعى . ويشير المؤلفـــان الى تقـــرير أعـــده وفـــد من أساتذة جامعة « عين شمس » بمصر عن زيارتهم لمكتبات الجامعات البريطانية والألمـــانية فى أواخر ١٩٧٥ يصف الوضع الأكاديمى والكـــادر الوظيفى الجامعى الذى يتمتع به العاملون هناك ، دون أن يوصى بتطبيق الكـــادر الأكاديمى على زملائهم فى مصر(٥٠) .

ويدعو « عبد اللطيف ابراهيم » الى النظر الى العمل المكتبى كعمل فني محترم وممتاز ، والى الاعتراف به كمهنة علمية مثله فى ذلك مثل التدريس والطب والهندسة والمحاماة وغيرها ، لانه من الصعب أن يقبل على هذه المهنة المتازون من خريجى الجامعات الا اذا آمنوا بأن العمل فى المكتبات الجامعية سوف يهيىء لهم مستقبلا ماديا آمنا ، ووضعا أدبيا محترما يعكس كفاءتهم العلمية ونبوغهم ، وقلة عددهم وحاجة البلاد والعباد اليهم ، وارتفاع مستوى دخلهم عن غيرهم . ويوصى « عبد اللطيف ابراهيم » فى نهاية تقريره الى الندوة الأولى لأمناء ومديرى المكتبات بالجامعات العربية ، التى عقدت فى بغداد فى ١٩٧٢ ، بمنح الأمناء العاملين فى المكتبات الجامعية بدل طبيعة عمل ، باعتبارهم من اصحاب التخصصات النادرة ، وأن يعامل موظف المكتبة الجامعية معاملة عضو هيئة التدريس بالجامعة من جميع النواحى الأدبية والمادية(٥١) .

ويؤيد « روجرز » و « ويبر » صحة الراى القائل أن المهنة المكتبية تستطيع الوقوف على قدميها دون التخفى وراء القاب علمية . ففيما تتوقف درجات المكتبيين العلمية غالبا عند حد الماجستير نجد أن الدكتوراه هى الحد الادنى للعمل فى سلك اعضاء هيئة التدريس . كما أن المهنة المكتبية لها أنماطها الخاصة فى التدريب والترقى والرواج على خلاف أنماط مهنة التدريس الجامعى . واذا كان الوضع الأكاديمى يرتبط بالدرجات العلمية ونشر البحوث فلن يكون ذلك مقياسا عادلا ، وان تم تطبيقه بصرامة ودقة فمن المؤكد أنه لن يكون فى صالح المكتبيين . ويقترح المؤلفان ترك الأمر للمكتبات الجامعية كل على حدة فى اتخاذ التدابير الخاصة بها على ضوء ظروفها وتقاليدها فى هذا الشأن(٥٢) .

ويقرر « آكسفورد » أن المشكلة الحقيقية هى مشكلة البحث عن هوية للعاملين بالمكتبة الجامعية . فبينما يعد العمل بالمكتبة مهنة نرى المعاهد الأكاديمية تركز معظم الثقل على البحث . وهو يطرح للدرس والمناقشة ثلاثة خيارات لحل المشكلة : تكثيف الجهود لقبول وتقييم المهنة أكاديميا ، أو الدعوة للاعتراف بأن مهنة المكتبات من المهن التى تتطلب مهارة عالية ، أو انشاء كادر خاص يتوسط الخدمة المدنية والتدريس بالجامعات(٥٣) .

## أحوال العمل فى المكتبة الجامعية

يقصد بأحوال العمل هنا المناخ المناسب الذى توفره المكتبة الجامعية للعاملين بها من حيث المبنى وتجهيزاته ، وساعات العمل ، والاجازات ، والرعاية الصحية ، والترقيات ، والميزات الاضافية والتقاعد . والمعروف

أن الظروف الطبيعية المناسبة تؤتى ثمارها فى زيادة فعالية العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين ، كما أن للظروف السيئة تأثيرها السيىء . وسوف أتناول فيما يلى دراسة أحوال العمل المشار اليها بشىء من التفصيل .

**المبنى وتجهيزاته :**

عند الحديث عن المبنى والتجهيزات لن يخوض المؤلف فى المسائل الفنية التى تتعلق بتخطيط وتصميم المبنى أو التى تتعلق بالأجهزة والأدوات اللازمة ، فهذا من شأن دراسات أخرى . لكن الذى يهمنا هنا قبل أى شىء هو معرفة الحيز المناسب للعاملين والتسهيلات الأخرى التى يوفرها المبنى لهم . فمن المؤكد أن المبنى المكتظ المزدحم للغاية أو الذى يتم تجهيزه بصورة رديئة يحول دون قيام العاملين بواجباتهم على النحو الأمثل .

ويعتقد « روجرز » و « ويبر » أن الحيز الذى ينبغى توفيره للعاملين يختلف حسب طبيعة العمل نفسه ، ويقدران لكل موظف يعمل فى الاجراءات الفنية حيزا مقداره ١٦٠ قدما مربعا ، ولكل موظف فى نقاط الخدمة الأخرى ١٣٥ قدما مربعا ، فهذه المساحة تكفى لترتيب الملفات والبطاقات واقامة رفوف للمواد التى تكون تحت الاعداد وفرزها ووضع المكاتب والمناضد وصناديق الفهارس وناقلات الكتب وغيرها من الأجهزة والأثاثات اللازمة للعاملين فى المكتبة(٥٤) . أما « جلفاند » فيرى أن ما مقداره ١٠٠ قدم مربع يعتبر حيزا مناسبا لكل موظف(٥٥) . لكن « لايل» يتفق مع « متكاف » فى توصياته بتخصيص ١٥٠ قدما مربعا للموظف سواء للعامل فى نقاط الخدمة أو فى أقسام العمليات الفنية أو فى مكاتب الادارة(٥٦) .

ويجب تجهيز حجرات العمل تجهيزا مناسبا ، بحيث تكون الاضاءة جيدة ، والهواء متجددا ، ودرجة الحرارة معتدلة ، ونسبة الرطوبة معقولة . وقد لوحظ أن تركيب أجهزة التكييف المركزى بدأ ينتشر فىمكتبات المناطق الحارة ولاسيما فى دول الخليج العربى ، وذلك من أجل توفير الراحة لكل من يستعملون المبنى وللمحافظة على المجموعات والأجهزة .

مجمل القول انه لايوجد ما يساعد على رفع الروح المعنوية اكثر من توفير الجو الصالح للعمل ، لان اغفاله وعدم الاكتراث به يؤديان الى تثبيط الهمم والعزائم واصابة العاملين بالاحباط .

## ساعات العمل :

تفتح معظم المكتبات الجامعية أبوابها فى وقتنا الحاضر فى الثامنه صباحا ولا تغلقهـا قبل الثامنة وأحيانا العاشرة مساء طوال أيام الاسبوع السنة او الخمسة تبعـا للنظـم والعادات المحلية ، كما تفتح أبوابهـا لبعض الوقت ايام العطلة الأسبوعية ( كالخميس والجمعة أو الخميس فقط فى الدول الاسلامية ، والسبت والأحد أو السبت فقط فى غيرها ) . وترجع سـاعات الفتح الطويلة الى الزيادة المضطردة فى اعداد الطلاب الجامعيين التى لا يقابلها فى العـادة زيادة موازية فى الحيز المطلوب .

وتكشف احدى الدراسات المسحية فى المكتبات الجـامعية بالولايات المتحـدة عن أن متوسط ساعات العمل بالنسبة للعاملين المؤهلين لايتجاوز ٣٨ ساعة وبالنسبة لغير المؤهلين ٤٠ ساعة ، وأن العاملين فى معظم اقسام العمليات الفنية يقضون دواما اعتياديا ( من الثامنة صباحا حتى الخامسة مساء من الاثنين للجمعة ) (٥٧) . ويبدو ان هذه النسب هى السـارية فى معظـم المكتبـات الجامعيـة بالعـالم العـربى مع اختـلاف ايام العطلة الأسبوعية .

ويشير « سميث » و « باكستر » الى أن ساعات الذروة هى حصـة الغـداء ( يقابلها ساعة الصلاة فى بعض الدول الاسلامية ) ، وأنه مالم يفضل العاملون فكرة العمل على فترتين احداهما صباحية والأخرى مسائية فان تكليفهم بذلك سوف يترك آثارا سيئة فى نفوسهم ، نظرا لمـا يضيعونه من وقت فى الذهاب والعودة من المكتبة واليها وخصوصا للذين يقيمون فى أماكن بعيـدة عن المكتبة ، بالاضافة الى الوقت الذى ينفق فى الغداء والراحة الجسمية الواجبة . كما ينصح المؤلفـان بضرورة تجنب سـاعات العمل الطويلة المتتابعة ، الا اذا كان الموظفون قادرين على مزاولة العمل بهمة ونشاط طوال يوم كامل ، وينتهيان الى القول بأن المرونة واجبة فى اعداد جداول العمل بالنسبة للموظفين حتى لايصابوا بالكآبة والهبوط فى قواهم الحيوية أو نشاطهم الوظيفى(٥٨) .

ويبين « باركى » فوائد المرونة فى اعداد جداول العمل لموظفى المكتبات الجامعية حينما يقـول أن هناك فى العـادة ما يمكن أن نسميه « الوقت المحـورى » Coro time وهو الذى ينبغى حضـوره على جميـع العاملين ، وليكن من الساعة التاسعة الى الحادية عشرة صباحا ، أما الأوقـات الأخـرى ، ولتكن تلك الواقعـة بين الثامنة صباحا والسادسة مساء ، فيمكن اخضاعها لجداول مرنة . وحتى يتحقق الانضباط يجب أن يوضع حـد معين لتراكم ساعات العمل اسبوعيا(٥٩) .

أما خلال العطلة الصيفية وعطلة ما بين الفصلين الدراسيين فان المكتبة الجامعية تفتح أبوابها لساعات أقل نسبيا ، نظرا لقلة الضغط عليها من جانب الطلاب والاساتذة . وهذا فى حد ذاته يعتبر ميزة اضافية يتميز بها العاملون فى المكتبات الجامعية عن نظرائهم فى المكتبة العامة . والغريب ان مثل تلك الأمور الثانوية قد تكون دافعا للبعض على تفضيل العمل فى المكتبات الجامعية على العمل فى سواها من المكتبات .

وتتفق الآراء على ان الأداء الجيد يتطلب نوعا من تجديد النشـــاط الذى يتأتى من اتصال العاملين بأعضاء هيئة التدريس وغيرهم من موظفى الجامعة ، ومن القراءة الحرة ، والانقطاع عن العمل لفترة قصيرة مرة واحدة أو مرتين يوميا لتناول المرطبات أو شرب الشاى والقهوة أو التحدث مع الزملاء الآخرين .

**الاجـــازات :**

بالاضافة الى العطل الرسمية سواء عطلة نهاية الأسبوع أو العطلات الأخرى المقررة مثل عطلات الأعياد الدينية والوطنية والمحلية ، يجب أن يتمتع العاملون فى المكتبات الجامعية باجازات سنوية مدفوعة الاجر . وتختلف مدة الاجـــازة السنوية تبعـــا للنظام العام للعاملين بالدولة ، وان لوحظ انها لاتقل فى العـــادة عن شهر ولاتزيد عن خمسة وأربعين يوما . ويقـــد يتحتم على العاملين بالمكتبة الحصول على الاجازة السنوية فى مواعيـــد تختلف عن مواعيد أجازة اعضاء هيئة التدريس ، ضمانا لتشغيل المكتبـــة بشكل مستمر ، كما يجوز فى حالة الضرورة أو بناء على طلب الموظف نفسه وموافقة مدير المكتبة أن تجزأ هذه الاجازة الى فترتين ، أو تؤجل الى وقت لاحق . وفى بعض الحالات تلغى الاجازة كلها أو بعضها بموافقة الموظف على أن يعوض عنها ماديا . ويتم كل ذلك وفقا لمقتضيات العمل .

وهناك أيضا الاجازات المرضية مدفوعة الأجر الكامل والجزئى والتى تقرر وفق الاجراءات المحددة بنظام الخدمة المدنية فى الدولة الواحدة . وفى الولايات المتحدة تتراوح الاجازة المرضية للعاملين فى المكتبات الجـــامعية بين عشرة أيام مدفوعة الأجر ، مع خصم الايام الزائدة من الاجازة السنوية أو من الراتب ( كما فى جامعة ميسورى ) ، واجازة مرضية مدفوعة أو غير مدفوعة الاجر دون تحديد المـــدة ، ولكن بوضع ظروف المرض ومدة خدمة الموظف المريض فى الاعتبار ( كما فى جامعة كولومبيا ) (٦٠) .

ومن الاجازات التى تمنحها المكتبات الجامعية أجازة الوضع للسيدات العـــاملات Maternity leave والتى تبلغ خمسة وأربعين يوما مدفوعة الأجـــر فى معظم الاحيان ، وقد تصل فى بعض الدول ومن بينها مصر الى ثلاثة شـهور كاملة . وهناك كذلك أجازة « الامومة » أو « الارضاع » والتى تفرغ فيها الأم لمدة ساعتين يوميا من أجل ارضاع وليدها .

ولعـــل من الطريف والغريب معا « اجازة الابوة » Paternity leave التى تخول للموظف أن يتفرغ لرعاية طفله الرضيع ، والتى لا تزيد عن ستة شهور ( كما فى جامعة كولومبيا ) . وهى اجازة بدون راتب طبعا (٦١) .

ولا تغفل الاجازات الطارئة بمرتب كامل أو بدون مرتب التى تمنح فى حالات الضرورة القصوى ، وكذلك اجازات المثول أمام المحاكم للشهادة ، وأخيرا اجازة الانخـــراط التطـــوعى او الالزامى فى الخـــدمة العســـكرية ( التجنيـــد ) .

وفى جميع الاحـــوال يجب على المكتبـــة أن تعمل على تدبير التغطية المناسبة للخدمات المكتبية فى الاوقات التى يتغيب فيها العاملون ، وقـــد يساعدها على ذلك مرونة كافية عنـــد اعـــداد جـــداول العمل واستغلال ذكى لساعات عمل الطلاب المساعدين .

## الرعـــاية الصـــحية :

يســـتفيد العاملون فى المكتبات الجامعية من الرعاية الصـــحية التى توفرها الجامعة للاســـاتذة والطلبة ومختلف فئات العاملين بها . وتنطوى هـــذه الرعاية الصحية على العلاج المجـــانى ســـواء بالادارة الصحية أو بمستشفى الجامعة أو بالمستشفيات الخارجية . وتقوم بعض الجامعات بصرف الدواء للمرضى من العاملين عن طريق الصـــيدلية التـــابعة للادارة الصحية او المستشفى الجامعى . وعموما فان هـــذه الامتيازات تختلف من دولة لاخرى ، وان كان الاشتراك فى أحـــد المشروعات العلاجية المخفضة يعـــد قاســـــما مشتركا بين معظم الجامعات الامريكية والاوربية . وجدير بالذكر أن الرعاية الصحية قـــد تقتصر على علاج الموظف وحـــده ، كمـــا قـــد يستفيد منها أيضـــا أفراد عائلته .

**الميزات الاضـافية والتقـاعد :**

فى سعيها الدائم لاجتـذاب وتعيين أفضـل العناصر البشرية تعلن المكتبـات الجامعية عن مزايا اضـافية تمنحها للعاملين . ويذكر « رايت » أن هـذه المزايا قـد تشـمل الاجازات الطارئة للاسـباب الشـخصية البحتة ، واجازات الولادة والرضـاعة للامهات ، واجازة التصويت فى الانتخـاب ، وتشييع الجنازات ، كما قـد تشـمل الاشتراك المخفض فى واحـد أو اكثر من مشروعات الرعاية الصحية ، والتأمين على الحياة ، وتأمين العجز الكلى والجزئى ، ومكافأة نهاية الخدمة (٦٢) .

ويدخل فى هـذا النطاق أيضـا دفع معاش التقـاعد . والتقـاعد الاجبارى فى معظم الدول العربية يبـدأ عنـد بلوغ سن الستين ، فيمـا يتراوح التقـاعد فى الولايات المتحدة بين سن الخامسة والستين والثامنة والستين . ويذكر « لايل » أن جمعية المكتبات الامريكية توفر وتضمن وقاية شاملة لمختلف الاعمار ، فعضو الجمعية يمكنه الاشتراك فى برنامج خماسى يشمل التقـاعد والعجز والرعاية الصحية والعمليات الجراحية وتغطية معظم نفقات العلاج اذا كان دون الخامسة والستين (٦٣) .

**الترقيـات :**

تخضع ترقية الموظف فى المكتبة الجامعية لعوامل كثيرة أهمها حاجة المكتبة وارتفاع مستوى أداء الموظف . ولقياس دقيق لاداء الموظف يقترح « هاجرتى » استمارة مبسطة تعـد لهـذه الغـاية وتشتمل على البنـود الآتيـة :

١ — **مـدى اسهام الموظف فى العمل** . هل هو مجـد كادح ؟ هل انتاجه متواصـل ؟ هل ينفذ ما تؤهله له قدراته ؟ ما الذى يحتاج اليـه لزيادة اسـهامه ؟

٢ — **كيفية الاداء** . هل يستعين الموظف بالاسـاليب المتعـارف عليها ؟ هل عمله دقيق ومقبول ؟ هل يستقيم عمله مع معايير الجـودة فى قسمه أو وحدته ؟ كيف يمكنه تحسين الاداء ؟

٣ — **درجة الاشراف المطلوبة** . هل يتبع الموظف كل التعليمات ؟ هل يمكنه العمل دون معاونة مفرطة من جانب رئيسه المباشر ؟ هل يتواكل على الآخـرين فى مجموعته ؟ هل يمتثـل لقـواعد وآداب السـلوك أم يستخف بهـا ؟

٤ ـ **علاقاته بالاخرين** . هل يحتك بغيره من الموظفين ؟ هل يعاون على العمل الجماعى أم يعوقه ؟ هل يستجيب لتعليمات رؤسائه بالشكل المناسب ؟ كيف يمكنه تحسين علاقاته ؟ (٦٤) .

ولدى ظهور الحاجة الى الترقيات فان تحليل أداء الموظفين يصبح من صميم عمل مدير المكتبة ، بالتشاور مع رؤساء الاقسام ، أو مع لجنة الترقيات ان وجدت . ويوصى « جلفاند » بأن تكون معايير وفرص الترقى بالنسبة للمكتبيين مساوية لتلك الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ، مع الالتزام بالمرونة ومراعاة الظروف الخاصة عند تطبيق تلك المعايير ، فالعاملون فى المكتبات الجامعية يفتقرون الى الوقت الكافى لنشر البحوث العلمية او المهنية ، كما أن الكثيرين منهم يسعون لمواصلة الدراسة والحصول على مؤهلات علمية أو مهنية متقدمة (٦٥) .

## التنمية المهنية للعاملين فى المكتبة الجامعية

من واجب المكتبة الجامعية بعد تعيين العاملين العمل على تنميتهم مهنيا . وقد يتصور البعض أن فى ذلك خسارة للمكتبة ، فبعد تدريب ناجح قد يمتد لعدة سنوات لشاب فى مقتبل العمر ، وبعد تعليمه وتوجيهه وتشجيعه ، قد يترك الشاب وظيفته بالمكتبة للالتحاق بوظيفة أعلى او مماثلة فى مكتبة اخرى . ويمكن الرد على ذلك التصور الخاطىء بأن المكتبة تستفيد من حماسة هذا الشاب ومن نشاطه وافكاره طول مدة خدمته لديها ، كما أنها تستفيد وبنفس القدر من خروجه للعمل فى اى مكتبة أخرى . فالسمعة الطيبة التى تجنيها من وراء تخريج مكتبيين مدربين تدريبا ممتازا ليست مصدر شرف وفخر لها فحسب وانما لها كذلك تاثير مغناطيسى فى جذب الكفايات البشرية اليها مستقبلا . وليست هناك مكتبة واحدة يمكنها أن تنمو وتزدهر فى ظل اقتصارها على قدرات داخلية ضيقة أو فرص عمالة محدودة ، ولكن يجب أن تتنوع الشخصيات ، وأن تتبدل الافكار ، وان تتلون الاساليب ، وأن يحقن النشاط والحيوية بدماء متجددة . وفى المقابل يتحدث البعض عن مساوىء عدم الاستقرار وقصر مدة الخدمة وضياع الولاء وفقدان الخلفية التى بناها الموظف عن تاريخ ونظم وأسلوب المكتبة . لكن الحقيقة تظل ثابتة وهى ان جهاز الموظفين الراكد المتحجر لايسفر فى معظم الاحوال الا عن فكر محدود وممارسات مقيدة .

وتتخذ تنمية العاملين فى المكتبة الجامعية اشكالا متعددة . وليس من الحكمة ولا فى الامكان وصف « روشتة » من الاساليب التى تضمن

للعاملين تنمية أفضــل أو تدريبا مهنيــا اكثر تفرقا ، وان كان اتبــاع أكبر قــدر من الطــرق والاساليب التالية قــد يحقق النمو المهنى المنشود .

## تعــريف الموظفين الجــدد بالمكتبــة :

من الضرورى تعــريف الموظف الجــديد بالسياسة العامة للمكتبة ؛ وتخطيطها العام ، ومعالمها الخاصة ، ووظيفة القسم الذى سوف يعمل به . ومن المهم أن يتعرف القادم الجــديد مسؤوليات جميع العاملين بالمكتبة ، بدءا من مدير المكتبة ورئيس القسم ومرورا بكل العــاملين المؤهلين وانتهاء بالموظفين الكتابيين . ويمكن اتمــام كل ذلك بتنظيم جولة أو جولات يتولى فيها المدير نفسه أو من ينوب عنه كالوكيل أو رئيس القسم دور المرشــد . ولا يجب الاكتفــاء بجــولة قصــيرة لمــدة عشر دقائق مثــلا ، وانمــا يفضل أن توزع على مــدة أيام وربما أسابيع ، فى حال اشتمالها على زيارة مختلف الاقسام والوحدات .

وبينمــا يجب على المدير نفسه القيــام بالترحيب بالموظف الجــديد فى اليوم الاول لتوليه العمل ، يقترح « روجرز » و « ويير » أن تتولى جهــة مسؤولة مثل ادارة شؤون العاملين أو ادارة العلاقات العامة بالجامعة أو المكتبة ترتيب المســائل الاخرى المتعلقة بتدبير سكن مؤقت للقــادم الجــديد وسبل الانتقال من والى عمله حتى يتكيف مع « البيئة » الجديدة ويعتــاد عليهــا (٦٦) .

## دليــل العمــل بالمكتبــة :

يعتبر دليــل العمل بالمكتبة من الوسائل الادارية الناجحة لتوجيه العاملين الجــدد وتدريبهم ، على الرغم من تكاليف انشائه الباهظة والشقاء الذى يسببه فى سبيل المحافظة على حداثته وتطويره . وهناك نوعان من ادلة العمل : الدليــل الشــامل الذى يتضمن نمــوذجا للتنظيم الادارى للمكتبــة ، واللوائح الخاصة بالعاملين ( مثــل جــدول الرواتب ، وساعات العمــل ، والترقيــات ، والاجازات ... الخ ) ، ووصفا للسياسة المتبعة فى المكتبة من حيث التزويد ، واعارة الكتب ، والخدمة المرجعية ، وغيرها من الانشطة والخدمات ، والنوع الآخر هو الدليــل الارشادى المنفصــل الذى يتناول بطبيعته الاجراءات المعمول بها فى قسم بعينه أو جانب محــدد من جوانب العمل بالمكتبة . ويمكن للمكتبة الواحــدة الجمع بين الدليلين . وان كان اعــداد الدليــل يستغرق وقتــا طويلا ؛ فليس هنــاك بديل آخر يضمن تطبيقا موحــدا للاجراءات والقواعد أو تنفيذا حرفيا للتعليمات .

وفى هــذا المضمار يرى « طومسون » فائدة اصــدار نشرة دورية خاصـــة بالعاملين بالمكتبة ، مرتين أو أكثر ســـنويا ، فمثــل تلك النشرة الاخبـــارية تنقـــل اليهم معلومات مركزة عن أحـــدث التطورات والخدمات والاجراءات ، كمـــا أن لهجتها غير رسمية فى العـــادة ، ويسهم فى كتابتها وتحريرها أفراد من مختلف الاقسام تحت اشراف عضو بارز أو قديم من العاملين بالمكتبة (٦٧) .

## التســــجيل فى بعض المــواد الدراســـية :

يتجه اهتمام بعض المكتبات الجامعية الى السماح للعاملين وبخاصة المؤهلين منهم بمواصلة الدراسة لتنمية معلوماتهم المهنية ورفع مســـتوى الخـــدمة التى يقدمونها للمكتبة . ولا تقتصر دراسة العاملين على مجال علم المكتبـــات وحـــده — فى حال توفر هذه الدراسة بالجامعة — وانما فى وسعهم التسجيل فى بعض المجـــالات الاخرى ذات الصـــلة مثل الادارة العامة والعلاقات الانسانية وعلم النفس التربوى واســـتخدام الحاسب الالكترونى واللغات الاجنبية . ويرى مؤلف هذا الكتاب ضرورة التركيز على اللغات الاجنبية وبصفة خاصة على اللغة الانجليزيـــة لمن يعملـــون فى حقل المكتبات الجامعية فى الوطن العربى . فلا يخفى على الاذهان النقص الواضح والضعف العام لمستوى معظم العاملين فى مكتباتنا الجامعية فى مجال اللغات ، فى الوقت الذى يتعاملون فيه مع مجموعات مكتبية نصفها أو اكثر مطبوع ومنشور بالانجليزية .

وقـــد يكون من المفيـــد كذلك تمكين بعض العاملين من مواصـــلة دراساتهم العليـــا فى حقل آخـــر بعيـــد تمـــاما عن حقل المكتبات ، لا سيما وأن المكتبات الجامعية فى عصرنا هـــذا بـــدأت تعير التخصص الموضوعى التفاتا خاصـــا .

وفى بعض الحالات تشترط المكتبة تعويض الوقت الذى يضـــيع نتيجة حضور الموظف للمحاضرات ، وان كان الاتجـــاه الحـــديث يدعو لتساهل أكثر وتشجيع أكبر من جانب الادارة التى تقوم أحيانا بدفع الرسوم والنفقات الدراســـية نيابة عن الموظف أو باعفائه من جزء كبير منها .

## الاجتماعات واللقـــاءات المهنيـــة :

يؤكد « جلفاند » على اهمية الدور الذى تلعبه الإجتماعات واللقاءات المهنية فى تدعيم الصـــلة بين مدير المكتبة الجامعية والعاملين معه ، وكذلك بين العاملين أنفســـهم . ولا تقتصر فائدة تلك الاجتماعات على تعـــرف

العاملين الخطط والبرامج الجديدة المتصلة بالجامعة والمكتبة ، ولكنها أيضا تتيح الفرصة لمناقشة المشكلات الخاصة بالمكتبة والاجراءات الجديدة ، والاستماع الى محاضرات يلقيها مكتبيون زائرون وبعض المسؤولين بالجامعة واعضاء هيئة التدريس (٦٨) .

وتتحقق أعظم الفائدة من الاجتماعات اذا عقدت بصفة دورية منتظمة ، واذا أعد لها جدول أعمال محدد ، واذا كان ثمة من يقوم بتسجيل القرارات المتخذة فيها ، تجنبا لسوء الفهم أو اللبس ومنعا لتكرار المناقشة فى مواضيع قتلت بحثا وتمحيصا .

ويصعب تحديد مدة زمنية لمثل تلك الاجتماعات ، ولا سيما اجتماعات رؤساء الاقسام التى تميل الى الامتداد لعدة ساعات . وقد ينفع تشكيل لجان خاصة من العاملين للبحث فى المشكلات التى تتطلب تفصيلات دقيقة ، بدلا من مناقشة تلك المشكلات فى أجتماع موسع .

ويشير « هيجام » الى ضرورة اشراك العاملين من المراتب الادنى فى تلك المناقشات ، ويعتقد أن الاجتماعات التى تضم جميع العاملين بالمكتبة ، على الرغم من مصاعب عقدها ، هى افضل الاجتماعات . واذا تعذر على المكتبة اغلاق أبوابها لمدة ساعة أو نحو ذلك لعقد اجتماع من هذا النوع ، فليس فى رأيه من بديل آخر يمكن أن يحقق المساواة فى فرص المشاركة فى المداولات والمناقشات بين جميع العاملين (٦٩) .

لكن « لونج » يرى أنه من شبه المستحيل بل ومن غير الضرورى عقد اجتماعات يشترك فيها جميع العاملين ، ويقول ان من الافضل عقد اجتماعات لقطاعات محددة منهم ، يدعى اليها بعض العاملين من كل قطاع بالتناوب ، فالاجتماع المصغر يمنح فرصا أكثر للتعبير عن الآراء (٧٠) .

ويعتبر « هارو » أن اشراك العاملين فى اتخاذ القرارات من الامور الهامة التى تساعد على الابتكار والتجديد ، ويقترح إنشاء لجنة دائمة مهمتها التخطيط والبحث لمقاومة اصرار وتمسك البعض بعدم احداث تغيير فى أنظمة المكتبة ، وتقوم هذه اللجنة بدراسة وتزكية وسائل تنفيذ خدمة مكتبية هادفة سواء فى السياسات أو البرامج ، كما تتضمن أعضاء من هيئة التدريس بالجامعة بالاضافة الى عدد من المكتبيين الاداريين وغير الاداريين وممثل عن [illegible] للاب (٧١) .

وليست الاجتماعات الرسمية هى السبيل الوحيد لالتقاء العاملين فى المهنة ، فهناك اللقاءات الاجتماعية التى تتم فى غرف استراحة الموظفين ، والتى يمكن أن تتخذ شكل ندوات مهنية تعقد بين الحين والآخر لمناقشة بعض الموضوعات ذات الاهتمام المشترك خارج ساعات الدوام .

## حضور المؤتمرات والحلقات الدراسية :

للارتقاء بمستوى الاداء المهنى وللوقوف على احدث التطورات والافكار فى حقل المكتبات ، تحرص المكتبة الجامعية على تشجيع العاملين على المشاركة فى اجتماعات الهيئات المكتبية المهنية على المستوى المحلى والقومى والعالمى . وكما هو الحال مع أعضاء هيئة التدريس فان الحاجة الى حضور المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية باتت ملحة فى عصر كعصرنا هذا حيث يتركز الاهتمام على التخصص ويتزايد التعامل مع سبل التكنولوجيا الحديثة كالحاسب الالكترونى وغيره من وسائل الاستخدام الآلى فى المهنة .

ويقول « كاسر » ان المكتبى قبل خمسين عاما كان فى استطاعته ان يتخرج فى الجامعة ولديه رصيد من المعلومات المهنية بما يكفى لممارسة عمله بنجاح فيما تبقى له من حياة . اما اليوم فان ذلك يعتبر ضربا من المستحيل بفضل التركيز على البحث فى التعليم الجامعى . وليست هناك مغالاة فى القول بأن الفرد ، فى اى مجال ، الذى لا يعمل على تنمية مهاراته بشكل مستمر ، لهو خليق بالافلاس فى غضون سنوات قليلة . ولذلك فان المكتبى الذى لا ينشط فى متابعة وتلقى التعليم المستمر الذى يكتسب من خلال الحلقات الدراسية والمؤتمرات والندوات التى تنظمها الجمعيات المهنية ، سوف يواجه صعوبة بالغة فى المضى قدما او التمشى مع احدث واخر التطورات والاتجاهات فى المهنة (٧٢) .

ولحضور احد المؤتمرات أو الحلقات الدراسية لا بد للموظف من الحصول على موافقة رئيس القسم الذى يعمل فيه وموافقة مدير المكتبة كذلك ، حتى يتسنى اعفاؤه من ساعات أو أيام العمل طول فترة اشتراكه ، وحتى يصرف له بدل الانتداب والانتقال المقرر . وتقع على كاهل مدير المكتبة مهمة اختيار من يراه مناسبا لحضور المؤتمر أو الندوة .

وتضع « جامعة ولاية جورجيا » على سبيل المثال بعض التوجيهات لمساعدة المدير فى اتخاذ قراره ، منها أن يقوم الموظف بتمثيل المكتبة او

الجامعة فى المؤتمر ببحث يعده ، وأن يكون عضوا فى احدى الجمعيات المهنية ، أو أحد موظفيها العاملين ، أو احد موظفى لجنة من لجانها ، وأن تكون هناك صلة وثيقة بين المؤتمر والعمل المهنى للموظف (٧٣) .

ويشكو « ساينى » من الوضع المخزى الراهن فى الهند فى هذا الصدد ، اذ ان هناك نوع من الابتزاز من قبل بعض المكتبيين الخبثاء فى بناء علاقات شخصية مع كبار المسؤولين فى وزارة التعليم لضمان ترشيحهم لحضور مؤتمر أو لقاء مهنى فى احدى الدول الاجنبية ، أو تنصيبهم خبراء فى الدول النامية مثل الشرق الاوسط وافريقيا . ويشدد « ساينى » على وجوب صياغة سياسة محددة عند اختيار الوفود لمثل تلك اللقاءات ، والا فان المهنة المكتبية ستسير الى الوراء بسبب قلة من « الجشعين مفتولى العضلات ! » (٧٤) .

وبالاضافة الى حضور الندوات والمؤتمرات تحث بعض المكتبات الجامعية العاملين فيها على زيارة المكتبات ومراكز المعلومات ومراكز التوثيق الاخرى ، لاقتناعها بأن مثل ذلك « الاتصال » يفيدهم فى الاخذ بأفضل الاساليب ، وفى ابداء الملاحظات والانتقادات ، والشعور بأنهم لا يعملون فى فراغ .

**التدريس والتاليف واعداد البحوث :**

تمنح بعض المكتبات الجامعية الافراد المؤهلين القادرين على التدريس ، فرصة تدريس مواد علم المكتبات أو العلوم الاخرى ذات الصلة ، نظير مكافأة اضافية ، حتى لا تحرم الجامعة من كفايات قد يتعذر الحصول عليها ، أو لسد النقص فى أعضاء هيئة التدريس . وفى كل الاحوال يجب ألا يزيد عدد ساعات التدريس عن الحد المعقول الذى يسمح للفرد بتأدية عمله المهنى الاساسى على أفضل وجه .

كما تقوم بعض المكتبات الجامعية بتقديم العون اللازم للعاملين الراغبين فى اعداد البحوث والتاليف والترجمة . ويتمثل هذا العون فى تدبير سبل الاستنساخ والتصوير والاعمال الكتابية ، واعفاء الموظف من ساعات عمل أسبوعية محددة ، والصرف على التكاليف الاخرى للبحث أو المشروع كالانتقال والطباعة والنشر . ويقرر مدير المكتبة قبول أو رفض البحث أو المشروع المقترح . وغالبا ما يبنى قراره على بعض

الاعتبارات مثل الامكانات البشرية والمادية المتاحة وصلاحية البحث ، ومدى نفعه واحتياج المكتبة له .

ومما لا شك فيه أن الصراع الدائر بين العاملين فى المكتبات الجامعية وجهات الاختصاص من أجل المساواة فى الوضع الاكاديمى بأساتذة الجامعات لا بد وأن يمهد السبيل فى نهاية المطاف الى اهتمام وتركيز أكبر على كتابة البحوث ونشرها لاغراض الترفيع والترقية . ففى مكتبة جامعة «ولاية أوهايو» بالولايات المتحدة تشكلت لجنة للبحوث العلمية مهمتها تشجيع وتمويل البحوث وانشاء شبكة اتصالات ووضع سياسة عامة للبحوث المطلوبة . ويتضح أن الدور الاساسى لتلك اللجنة هو العمل على توفير المناخ البحثى للعاملين المؤهلين هناك (٧٥) .

## اجازات التفرغ العلمى :

من الامور التى اصبحت مألوفة فى المكتبات الجامعية بالولايات المتحدة وبعض الدول الاخرى منح العاملين اجازة تفرغ علمى أسوة بأعضاء هيئة التدريس فى الجامعة . غير أن ذلك الامتياز لا يسرى على جميع العاملين المؤهلين وانما على فئة محددة منهم فقط . ويخضع منح اجازة التفرغ العلمى عادة لموافقة مدير المكتبة ، الا أن البت النهائى فيها يترك لوكيل الجامعة للشؤون الاكاديمية .

وتتراوح اجازة التفرغ العلمى بين فصل دراسى واحد واثنى عشر شهرا ، يتقاضى صاحبها راتبا كاملا ، وفى بعض الجامعات ما نسبته ٧٥٪ من الراتب خلال فترة الاجازة . ويشترط للحصول على هذه الاجازة أن يكون الموظف قد أمضى ست سنوات كاملة من العمل الناجح المتواصل ، وأن يتقدم الى الجهة المسؤولة ( مدير المكتبة أو لجنة الاجازات ) بمخطط للمشروع الذى ينوى القيام به ، يبين فيه — كما هو الحال فى جامعة « ويسترن ميشجان » بالولايات المتحدة — عرضا واضحا موجزا للمهمة العلمية ، وبعض المعلومات التى تساعد على الحكم على أهلية المخطط ومقدرة الشخص على اتمامه ، علاوة على الكسب الذى تجنيه المكتبة من وراء المهمة العلمية (٧٦) .

ومن رأى « روجرز » و « ويبر » أنه اذا كانت اجازة التفرغ العلمى جديرة بالاحترام الحقيقى ، فيجب أن تبنى على مخطط متكامل يكفى لتبرير منحها ، مثل القيام بمشروع ببليوجرافى ، أو دراسة متقدمة ، أو حل

لمشكلة ، أو بحث علمى يستهدف تنمية الموظف فكريا وزيادة خبراته وتجاربه المهنية . أما منح الاجازة لغرض السفر الى الخارج والاطلاع فحسب فلا مبرر له . (٧٧) .

## التنمية المهنية بالوسائل غير التقليدية :

ثمة طرق أخرى تختلف عن الطرق والاساليب السابقة لها أهميتها الخاصة فى تثقيف العاملين والارتفاع بمستوى أدائهم المهنى .

ويأتى فى مقدمة هذه الطرق الاطلاع الدائم والقراءة الموسعة لادب علم المكتبات ، ممثلا فى الكتب والدوريات المهنية المتخصصة . فعن طريق القراءة يكتسب الموظف أفكارا جديدة ، وفهما أعمق للممارسات الجارية ، وادراكا لمختلف وجهات النظر . وقد لوحظ أن الموظف العادى فى المكتبة الجامعية لا يقوم بالقراءة المهنية تلقائيا ، اما لصعوبة الحصول على المواد نفسها ، أو لارتفاع أسعار الاشتراك فى الدوريات المتخصصة ، أو لعدم توفر الوقت اللازم للقراءة والاطلاع أثناء العمل . من هنا يصبح تمرير المطبوعات المهنية الجديدة على جميع العاملين بالمكتبة ، ومنحهم الوقت المناسب للاطلاع عليها وقراءة ما يفيدهم منها داخل المكتبة ، واعطائهم الفرصة فى مناقشة ما يقرأون فى الاجتماعات المهنية الدورية ، من الامور واجبة التنفيذ . وقد تعمد المكتبة الى شراء عدة نسخ من الكتاب الواحد والاشتراك بعدد من النسخ فى الدورية الواحدة خصيصا لهذا الغرض . ومهما بلغ ارتفاع تكاليف الانفاق على شراء تلك المطبوعات فان المردود على الامد القصير والامد البعيد لا يمكن تقديره بثمن .

كما ينبغى تشجيع بعض العاملين الذين يجدون فى الكتابة الخلاقة أو القاء الخطب والاحاديث اشباعا لرغباتهم ، حتى لو تطلب الامر اعفاءهم من بعض ساعات العمل . فعندما يكتب المرء أو يلقى حديثا ، فانه بذلك يخضع قدراته الذهنية لآراء الآخرين ، فان لاقت قبولا واستحسانا فذلك حافز قوى له على تنمية مواهبه ، وان واجهت نقدا فانه يتعلم من ذلك النقد . ومما يذكر أن المهنة فيها الكثير من الشعراء وكتاب القصص والرسامين والخطاطين الذين يجب العمل على تنمية هواياتهم ومواهبهم .

وقد سبق أن أشرت الى اللقاءات غير الرسمية التى تتم فى غرف استراحة الموظفين ، التى لا يمكن انكار فائدتها فى تبادل وجهات النظر وزيادة التعاون ورفع روح التضامن بين العاملين .

# بعض قضايا ادارة العاملين فى المكتبة الجامعية

## العـلاقة بين العاملين وأعضـاء هيئة التدريس :

تتحـد الآراء حول ضرورة وجـود علاقة وثيقة وتعـاون واع بين العاملين فى المكتبة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة . فمثل تلك العلاقة كفيلة بتشجيع الطلاب على استغلال موارد المكتبة الى أقصى حد . كمـا أن المكتبى الذى يؤدى عمـله دون تعاون أو ارتيـاح لدى هيئـة التدريس لن يصادف نجاحا ذا قيمة . ونحن نعلم أن المناهج الدراسية فى الجامعة والبحوث الاكاديمية التى يقوم باعدادها أعضاء هيئة التدريس والطلاب لا يمكن أن تغفل دور المكتبى ، الذى تسانده سياسة واضحة من جانب « الادارة » تحث على اعتبـار المكتبة ركنـا أسـاسـيا من أركان التعليم الجامعى .(•)

وقـد اهتـم « لايـل » بتلخيص دور المكتبى فى تلك العـلاقة فى النقاط التاليـة :

١ ـــ التعرف بصفة شخصية على أعضاء هيئة التدريس ، وتفهم قـدر المستطاع مناهجهم الخاصة فى التدريس ومشاكل البحث .(•)

٢ ـــ المشاركة فى حضور اجتماعات مجالس الكليات والاقسام من خلال اتصالاته الشخصية ، كى يظل على علم بأى تغيير أو تطوير فى المناهج ، وحتى يتكون لديه بعض التصور لمـا يجب أن تفعله المكتبة ازاء التطورات الجديدة .

٣ ـــ تذكير الاساتذة كلمـا تسـنح الفرص ( فى اجتماعات مجلس المكتبة أو فى أوقات الراحة من العمل ) بموارد وخدمات المكتبة المتنوعة التى قد تفيدهم سواء فى التدريس أو فى اجراء البحوث .

٤ ـــ تبليغ الاساتذة بأحـدث المعلومات عن الكتب والمواد المتوفرة وذلك من خلال قوائم الاضافات المطبوعة أو المعرفة الشخصية بالكتب الجـديدة أو أى وسيلة أخرى ، حتى يمكن الاستفادة منها فى المحاضرات أو المناقشات أو التطبيقات المعملية .

٥ ـــ الاتصال الشخصى بالاساتذة لمعرفة حاجة طلابهم من مواد الدراسة الحـرة ، حتى يشرع فى اتخاذ الخطوات المناسـبة لتحقيق تلك المطالب .

٦ — تطويع سياسة ولوائح المكتبة لمرونة كافية لخدمة التدريس والبحث ، مثل تحقيق رغبة أستاذ فى اشتراك مؤقت فى احدى الدوريات العلمية ، أو حجز بعض المواد فى قاعة خاصة لغرض المناقشة ... الخ (٧٨) .

ويرى « جلفاند » أن العلاقة بين العاملين بالمكتبة وهيئة التدريس يمكن أن تكون علاقة مثمرة فعلا ، وذلك بشرط أن تكون علاقة متبادلة . فالاستاذ بدوره يمكنه دعوة أحد العاملين بالمكتبة الى قاعة الدرس لمناقشة الادوات الببليوجرافية التى يمكن أن يستفيد منها الطلبة ، كما يمكنه اللجوء الى استشارة العاملين بالمكتبة لتزويده بالمواد والتسهيلات الخاصة لمعاونة طلاب الدراسات العليا والباحثين (٧٩) .

وتحقق اجتماعات مجلس المكتبة أعظم الفرص للتعاون البناء بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس . فعندما يدعى بعض الاساتذة لحضور تلك الاجتماعات ، فانهم يدعون كمستشارين يمكن الاستفادة من توجيهاتهم فيما يتعلق بالعديد من الامور ، مثل وضع سياسات لقواعد الاعارة ، واستخدام المكتبة من قبل من لا ينتمون الى الجامعة ، ونشر المخطوطات ، وتدعيم ميزانية المكتبة ، واختيار العاملين من الرتب العليا مثل رؤساء المكتبات الفرعية ، وقبول أو رفض شراء مجموعة كتب غير عادية ، وقبول أو رفض هدايا الكتب المشروطة ، وانشاء مكتبة فرعية أو دمج بعض الفروع ، ودعم خطة لانشاء مبنى جديد وأهم عناصر تصميمه ، وادخال أو تنمية الاستخدام الآلى فى العمليات المكتبية ، والانتقال من نظام تصنيف لآخر ومدى تأثير ذلك على الخدمة المكتبية لمجتمع الجامعة .

هذا وقد قام « كاميرون » و « ميسنجر » بتحليل دقيق للدراسات الخاصة بالعلاقة بين العاملين وهيئة التدريس ، فوجدا أن مجموعة منها ترى وجود تعارض وتضارب ، مثل التنافس فى الاهداف ، والفوارق فى الشخصية ، والمصاعب الناجمة عن فرض الهيكل التنظيمى لدور كل من الفئتين . أما المجموعة الاخرى فملاحظاتها على النقيض ، فهى لا ترى أى دلائل على التعارض ، بل تآلفا وتوافقا وانسجاما فى المصالح والآراء . ويكشف التحليل كذلك عن وجود عدد لا بأس به من أساتذة الجامعات ممن لا يرضون بالموظف فى المكتبة ندا أو نظيرا لهم ، وممن يبدون امتعاضا واستنكارا لتحمس العاملين فى المكتبات للمساواة بهم فى الوضع الاكاديمى . ومن رأى كاتبى التحليل أن الاختلاف الحاد فى وجهات النظر ربما يعزى الى نوع « العينة » التى اعتمدا عليها ، وان السبب الجوهرى فى فقدان التوافق يجب أن ينسب الى ضعف الاتصال الملائم (٨٠) .

## قواعـد السـلوك :

مع نمو وازدهار مهنة من المهن ، مثل المكتبات ، فان الحاجة الى وضع تنظيم للممارسات والقيم تصبح ضرورية ، لان مثل ذلك التنظيم يهدف فى الاساس الى تحسين مستوى وسمعة أصحاب تلك المهنة . وليس ذلك هو الهـدف فحسب ، وانمـا يميل ذلك التنظيم عادة الى أحكام قبضته على أنشطة أولئك الذين تحركهم دوافع الانانية والبطش بالآخرين . . وقـد ساعدت أنظمة السلوك بالفعل على بلورة المثل العليـا والمقاصد النبيـلة فى مجالات كالطب والقانون والهندسـة والتعليم وغيرها من المهن .

وقـد ظهـر أول تنظيم معروف من ذلك النوع فى مهنة المكتبات على يـد جمعية المكتبات الامريكية فى عام ١٩٣٩ ، وكان الهـدف من ورائه رفع المستوى المهنى والتعليمى لاعضائها ، وتحـديد مسؤولية المكتبى تجـاه السلطات الحكومية ورواد المكتبة والمكتبة نفسها والمهنة والمجتمع كله . وقـد صـدر أحـدث تعـديل لذلك التنظيم فى يناير ١٩٧٥ (٨١) .

وفى بريطانيا أوصت « لجنة الخدمات المكتبية » التابعة لجمعية المكتبات ( البريطانية ) فى يناير ١٩٨٠ بوضع تقنينات للخدمة المكتبية لضمان سلامة مستواها ، وبوضع تقنينات أخرى لتنظيم العلاقات فى المهنة ، على أن تدخل فيها العناصر التالية : كفاءة الموظف ، حماية واحترام أسرار الرواد ، الاستقلال المهنى وحرية الفكر وعدم التحيز ، السلوك المالى ، والامانة(٨٢) .

ويجب على العاملين فى المكتبات وخصوصا أولئك الذين تفوض اليهم السلطات والمسؤوليات فى أى جانب من جوانب العمل المكتبى ، أن تكون أحكامهم وقراراتهم استقلالية ، وأن يكون لديهم شجاعة كافية وايمـان راسخ بصحتها . فكما أن المسؤول يستخدم حقه فى التوصية بترفيع بعض العاملين ، عليه أيضـا أن يمتنع عن التوصية بترفيع أو اقـرار العلاوة لغير المستحقين لهـا .

ومن قواعد السـلوك أن المكتبى الذى يقبل وظيفة أخـرى فى غير مكتبته ، عليه اشعار مدير المكتبة بذلك قبيل مغادرته بوقت كاف ، بشهرين أو ثلاثة أشهر على الاقل . ويدين المكتبى بالولاء للمكتبة وزملائه من العاملين ولكن ليس معنى ذلك أن يمسـك عن النقـد أو التعليق على السياسات والاجراءات التى يختلف معها ، بل عليه أن يحفظ انتقاداته داخل حـدود المكتبة ، والا يعمل على تشويه سمعة أو اضعاف مكانة أحـد زملائه . ومهما بلغت الخلافات الشخصية فلا ينبغى أن يسمح لها بتعطيل أو اعاقة عمـل الفـرد .

ويؤكد « لايل » أن الخلق الحسن والذوق الرفيع من مصادر قوة العمل المكتبي . فليس ثمة أفضل من أن يكون الموظف رقيقا وودودا في التعامل مع زملائه ، بالرغم من أن اقامة علاقات شخصية حميمة جدا في العمل أمر غير مرغوب فيه . وليس هناك أروع من السعي للتعارف وبناء صداقات مع أعضاء هيئة التدريس ، غير أن غياب الموظف عن مكتبه مرارا وتكرارا أمر غير مستحب . وليعلم الموظف أن المكافأة المادية التي يتحصل عليها من مهنته لا تقاس بتلك التي يجنيها الاتجار في العقار ، ولكن ليس ذلك مبررا كافيا لان يجوب الشاكي أو المتذمر أرجاء الحرم الجامعي متحدثا عن التضحيات التي يقدمها ببقائه في العمل . واذا حدث أن عبر المدير أو أحد المشرفين أو رؤساء الاقسام عن استيائه من موقف أو تصرف أحد العاملين ، فليست هذه فرصة للآخرين للنيل منه أو لايذاء مشاعره (٨٣)

اما « هيثكوت » فيركز على أهمية سلوك العاملين في التأثير على القراء والمستفيدين . فالاداء الهزيل لا يعكس سوى وجها قبيحا للمكتبة . ولا يملك كل المكتبيين طبيعة متفتحة أو دافعا قويا لخدمة القراء ، وانما الواجب عليهم أن ينظروا الى القراء باعتبارهم آدميين لا باعتبارهم معوقين للعمل . والهدف هو منح السائل شعورا بأن تقديم حل لمشكلته أو استفساره يدخل في صميم اهتمام وحرص المكتبي (٨٤) .

ويصف « جوردان » كيف تؤثر أجواء المكتبة على سلوك العاملين . ويبدو له أن سلوك القراء أنفسهم يتبدل تبعا لسلوك العاملين . فالصمت المطلق والجو الهادىء اللذان يساعدان على القراءة والبحث من الامور الضرورية جدا في المكتبات الجامعية ، أما أن يرفع العاملون أصواتهم ويحدثون الجلبة والضوضاء ، فلن يتسببوا بذلك في اعاقة الطلاب عن متابعة استذكارهم فقط وانما سيحاول القراء بدورهم احداث المزيد من الضجيج (٨٥) .

**مشـــاكل العاملين :**

ليس من الغريب على مكتبة يصل تعداد العاملين فيها الى المئات ظهور بعض المشاكل . ويرتبط جزء من تلك المشاكل بالاضطرابات النفسية والعصبية التي لا سبيل الى اجتنابها لدى بعض الأفراد ، كما يرتبط بعضها بالضغوط والخلافات خارج نطاق العمل ، مما يؤدي الى ضعف انتاجية الموظف بصفة مؤقتة أو متلاحقة ، أو الى اعاقته كليا عن العمل . وهناك مشاكل أخرى ناجمة عن سأم الموظفين من الروتين ، أو وهن في العزيمة ، أو خيبة أمل في الترقية ، أو حرمان من العلاوة ، أو خلافات مع زملاء العمل أو الرؤساء ، أو عن أسباب أخرى متعددة .

لذلك يجب أن يكون هنـــاك من يستطيع أن يلجـــأ أو يحتكم اليـــه الموظف ، أو يفضي اليه بمتاعبه ، أو يناشده النصيحة والمشورة . وليس مدير المكتبة هو الملاذ والملجأ الوحيد لمثل أولئك العاملين ، بل يمكن لوكيل المكتبة أو رئيس القسم أن يؤدى نفس الدور ، كمـــا قـــد يضطر صاحب المشكلة الى اخـــذ رأى مسؤولين اداريين آخرين فى الجامعة تبعا للظروف .

ولعـــل من المشاكل المزمنة فى المكتبـــات الجامعية الامريكية ـــ كمـــا يحدثنا « روجرز » و « ويبر » ـــ تقسيم العاملين فيها الى فئتين : المؤهلين وغير المؤهلين . وهو فصـــل ثنـــائى تعسفى كثيرا ما تستاء منه الفئـــة الاخيرة ، كمـــا يجب أن يحـــرص العاملون على تجنب اســـتعمال تلـــك المسميات ، اذ أن الاشـــارة دوما للمؤهلين وغير المؤهلين توحى بنظام قوامه التمييز الطبقى على اساس المنزلة ، والذى لا مبرر له فى أوضـــاع العمل الفعليـــة (٨٦) .

ولمدير شؤون العاملين بالمكتبة دور هام فى معالجة المشاكل الصعبة ، لا سيما المتعلقة بصرف احـــد العاملين من الخدمة أو التى تمس الاشخاص المضطربين نفسيا . ويجب على مدير المكتبة أن يبحث تلك الامور بتحفظ وصبر ، وأن يعتمد على الحقائق وحـــدها من أجل اتخـــاذ قرارات سليمة عادلة وانسانية فى الوقت ذاته . كمـــا يجب على المدير ومعاونيه أن يلتزموا بسياسة « البـــاب المفتـــوح » لكل العاملين من اصحاب المشاكل ، بالاستماع اليهم واسداء التوجيه والنصح لهم . فهناك ميل شـــديد ـــ للاسف ـــ من جانب بعض المديرين والمسؤولين للتخلص من مثيرى الشغب من العاملين دون أن يوجهوا اليهم تحـــذيرا أو انذارا أو نصـــيحة قـــد تكون دافعـــا لتغيير سلوكهم وتحسين وضعهم .

ويذكر « ايجلتون » بنـــاء على دراســـة قامت بهـــا « جمعية الادارة الامريكية » أن المدير ينفق فى المتوسط عشرين بالمـــائة من وقت عمله فى معالجة المشاكل . ويصف نموذجا لحل المشكلة ، كمـــا يستعرض أدب علم المكتبات فيما يتعلق بتلك الناحية ، مقترحا تطبيق النموذج على المكتبات (٨٧) .

وفى الكثير من المكتبات يتعرض الموظف المشاغب أو ضعيف الاداء الى وضعه « تحت المراقبة » لفترة زمنية تحـــددها أنظمة الخدمة المدنيـــة المعمول بها . ويمكن مد تلك الفترة بموجب قرار رســـمى من المكتبة يبـــرر الشكوك حـــول صلاحية الموظف للعمل . ويعتقد البعض أن مجرد التفكير فى مد فترة المراقبة يجب أن يوحى بعـــدم استمرار الموظف فى العمل . واذا كان انهـــاء خدمة احـــد العاملين أمر موجع مؤلم أحيانا ، الا أنه من الحماقة وقصر النظر أن تجر الشفقة الى ابقاء موظف فى عمل يفوق ويتجاوز قدراته .

## اتجـاهات المسـتقبل :

من أجل زيادة كفاية العاملين ، وتقليل اخطائهم ، واعفاء المؤهلين منهم من اعبـاء العمل الروتيني واليدوى ، تحرص المكتبات الجامعية فى الدول المتقدمة على الاستعانة بعـدد من الادوات والاجهزة الآلية التي ثبت نفعها واستخدامها بنجاح فى ميادين التجارة والصناعة . من هذه الاجهزة الآلية أجهزة الاتصال كالتلكس والمبرقات الكاتبة والانابيب الهوائية التى تستعمل فى دفع ونقل الكتب من مكان الى آخر . وهناك ايضا أجهزة الاختزال بمـا فى ذلك آلات الكتابة الكهربائية وأنواع عديدة من أجهزة املاء الكلام والنسخ وأخـرى حاسـبة تستعمل فى اعـداد كشـوف الرواتب وتقدير الغرامات المـالية واحصاءات الاعارة وغيرها من سجلات المكتبة . وهناك بالاضافة آلات تثقيب البطـاقات واستنساخها ، وآلات الترجمـة وآلات اسـترجاع المعلومات .

وقـد لا تتوفر كل أو بعض تلك الاجهزة والمعدات فى الدول النامية فى الوقت الحـالى لاسباب عدة من بينها نقص الاعتمـادات والمخصصات المـالية ، وضرورة استيرادها من الخارج ، وعـدم توفر قطع الغيار ، والحـاجة الى فنيين للقيام بأعمال الصيانة وغيرها من العقبات . وبالرغم من ذلك ينبغي على المكتبات فى تلك الدول ، وبخاصة فى الوطن العربى ، أن تسير فى هـذا الاتجـاه ، وأن تعمل على ادخال ما يتوفر من تلك الاجهزة فى الاسواق المحلية وما يمكن الحصول عليه من الخـارج فى عملياتها الفنية ، حتى تخفف من كد وكدح العاملين .

وحتى فى الدول المتقدمة ، كما هو الحال فى بريطانيا مثلا ، لم تستطع غالبية المكتبات الجامعية لظروف اقتصادية الاعتماد لليوم على الاجهـزة المتطورة مثـل الحاسب الالكترونى . وفى ذلك يقول « نيـل » ان الحاسب الالكترونى لا يحقق فى الوقت الحـاضر فائدة عملية فى المكتبـات الاكاديمية الصغيرة ، وانمـا قـد يكون اقتراحا معقولا للمكتبات الكبرى فقط . واذا كانت تلك المكتبات تستعين بالحاسب فى عمليات طلب توريد الكتب وفهرستها واعارتها ، وفى تسجيل الدوريات واسترجاع المعلومات ، فان استخدامه فى اشعارات القراء بتجاوز مدة الاعارة أو فى ملاحقة موردى الكتب أو توزيع قوائم الاضافات الجديدة من الكتب على الاساتذة ، يحتاج الى تساؤلات حول القيمة الفعلية لمثل ذلك الاستخدام ، وحول التكاليف (٨٨) .

ومن الاتجاهات المستقبلية فى الخدمة المكتبية الجامعية تحـديد دور العاملين المؤهلين . ويعتقد « برونل » أنه لا ينبغى أن نعتبر المكتبيين وحـدهم ولا الباحثين فى وضـع ملائم للوقوف أمام التحديات الجمة التى يواجههـا التعليم ، وأن الترابط والتكاتف اللذان من شـأنهما التنسـيق بين مختلف

مجالات المعرفة الحالية فى مواجهة تلك التحديات مفقودان . وينسب ذلك النقص الى عوامل الانعزالية وعدم التكامل والجهل التى يشترك فيها كل منهما . ويرى حاجة ماسة لانشاء مؤسسة من نوع جديد كى تحل محل المكتبة ، وأن ما نفتقر اليه حقيقة هو دمج كفايات وقدرات المتخصص الموضوعى والاستاذ الجامعى وعالم النفس التربوى والباحث البيليوجرافى وأخصائى الوسائل التعليمية فى وحدة أكاديمية واحدة . كما يرى ضرورة وضع مفهوم جديد لما يجب أن يكون عليه المكتبى فى المكتبة الجامعية (٨٩) .

وحول الاتجاه نفسه أعد « أوتو » رسالة دكتوراه أوضح فيها أن الهدف من دراسته هو جمع أكبر عدد من التنبؤات عن وظيفة ودور ووضع العاملين بالمكتبات الجامعية فى المستقبل ، وحصر المهارات والمعرفة والمؤهلات اللازمة لتحقيق ذلك الاداء مستقبلا ، والجديرة بمثل تلك الخدمة . كما قام الباحث باستقصاء الخلاف فى الرؤية لدى أساتذة المكتبات وممارسى المهنة فيما يتعلق باعداد مناهج دراسية خاصة تتلاءم واحتياجات المكتبات الجامعية فى المستقبل المنظور (٩٠) .

وفيما يتعلق باعداد وتدريب العاملين فى المكتبات الجامعية يرى « جيمس طومسون » أن وسائل التنمية والتدريب المتعارف عليها حاليا قد لا تكون كافية لاعداد كوادر العاملين فى المستقبل ، اذ سوف تظهر الحاجة الى ربطها بتخصص موضوعى مع تكثيف وظائف المكتبى فى مجالات محددة . كما يتكهن بأن نسبة المؤهلين الاكاديميين الى مجموع العاملين بالمكتبة سوف تنخفض ( فى بريطانيا ) الى حد كبير . ويدعو « طومسون » الى أن يصبح بناء جهاز العاملين هرميا فى التكوين ولكن بدرجة أقل ( أى لا يكون هناك فارق هائل بين القاع والقمة ) ، مع انخفاض وضع مديرى المكتبات وسلطاتهم (٩١) .

أما « آينون » فيدعونا للتأمل فى التنمية المهنية للعاملين فى المستقبل ، تلك التنمية القادرة على مسايرة التطورات السريعة فى التكنولوجيا ، وظهور أساليب جديدة للمعرفة ، والتوسع فى التخصص ، كما يتوقع لتلك التنمية المهنية أن تتم بصورة أفضل من خلال تحسين طرق التدريب وقياس الاداء . ويشجع « آينون » على التدريب الاجبارى على كل المستويات ، وعلى تقديم برنامج خاص للموظفين الجدد ، وبرامج تدريبية فى التخصصات المختلفة . ويقترح فى النهاية ايجاد وظيفة « منسق » لجميع أنشطة التنمية والتدريب ، بحيث يكون جيد التأهيل فى مجال المكتبات وادارة العاملين (٩٢) .

1. Lyle, Guy R. **The administration of the college library.** 4th ed. New York, H. W. Wilson, 1974. p. 134.

2. American Library Association. Association of College and Research Libraries. **Standards for college libraries.** Chicago, 1975.

3. McNeal, A. L., " Ratio of professional to clerical staff, **College and Research Libraries, 17** : 223, May 1956.

4. Lyle, **op. cit.,** p. 135.

5. Neal, K. W. **British university libraries.** Bristol, The Author, 1972. p. 26-27.

6. Sharma, Hari K. **Organisation and administration of college libraries.** New Delhi, S. Chand & Co., 1977. p. 67.

7. Ranganathan, S. R. **Library administration.** 2nd ed. Bombay, Asia Publishing House, 1959. p. 28.

8. Sharma, Chandra Kant. **University library : its management and organisation.** New Delhi, Metropolitan Book Co., 1977. p. 88-89.

**9.**

جلفـــاند ، موريس . **المكتبات الجامعيـــة فى الدول الناميـــة** ، ترجمـــة حشمت محمد على قاسم ومحمد فتحى عبد الهادى . القاهرة ، جمعيـــة المكتبـــات المدرســـية ، ١٩٧٢ . ص ٧٤ .

10. Neal, **op. cit.,** p. 28.

11. Higham, Norman. **The library in the university : observations on a service.** London, Andre Deutsch, 1980. p. 139.

12. Rogers, Rutherford D. and Weber, David C. **University library administration.** New York, H. W. Wilson, 1971. p. 37-38.

13. Downs, Robert B. and Delzell, R. F., " Professional duties in university libraries, " In Branscomb, Lewis (ed.) **The case for faculty status for academic librarians.** Chicago, A. L. A., 1970. p. 20-21.

14. Wilson, L. R. and Tauber, Maurice F. **The university library.** 2nd ed. New York, Columbia University Press, 1956. p. 257-258.

15. Rogers and Weber, **op. cit.,** p. 26.

16. India. University Grants Commission. **University and college libraries.** New Delhi, 1965. p. 69.

17. Parsons, Jerry L., " Characteristics of research library directors, 1958 and 1973 : how have they changed ? " **Wilson Library Bulletin,** 50 : 613-617, April 1976.

18. Lee, Susan A., " Conflict and ambiguity in the role of the academic library director, " **College and Research Libraries** 38 : 396 - 403, September 1977.

19. Maag, Albert F., " Design of the library director interview : the candidate's presepective. " **College and Research Libraries,** 41 : 112 - 121, March 1980.

20. Randall, William M. and Goodrich, Francis L. D. **Principles of college library administration....**2nd ed. Chicago, A. L. A. and University of Chicago Press, 1941. p. 113-117.

21. Horn, Roger, " The idea of academic library management, " **College and Research Libraries**, 36 : 464 - 472, November 1975

22. Thompson, James. **An introduction to university library administration**, 2nd ed. London, Clive Bingley, 1974. p. 26.

23. Rogers and Weber, **op. cit.**, p. 27.

24. Parker, Wyman, " College library personnel, " In Fussler, Herman H. (ed.) **The function of the library in the modern college.** Chicago, University of Chicago Graduate Library School, 1954. p. 75.

25. Hernon, Peter and Pastine, Maureen, " Student perceptions of academic librarians, "**College and Research Libraries**, 38 129 - 139, March 1977.

26. Thompson, **op. cit.**, p. 39.

27. Neal, **op. cit.**, p. 31.

28. Humphreys, Kenneth, " The subject specialist in national and university libraries", **Libri**, 17 (1) : 29-41, 1967.

29. Tunley, Malcolm F. **Library structures and staffing systems.** London, The Library Association, 1979. p. 43-44.

30. Bryan, Harrison, **University libraries in Britain : a new look.** London, Clive Bingley, 1976. p. 75 - 77.

31. Michalak, Thomas J., " Library services to the graduate community : the role of the subject specialistlibraian, " **College and Research Libraries**, 37 : 257 - 265, May 1976.

32. Messick, Frederic M., " Subject specialists in smaller academic libraries," **Library Resources and Technical Services, 21 :** 368 - 374, Fall 1977.

33. Smith, Eldred, " The impact of the subject specialist librarian on the organization and structure of the academic research library. " In Farber, E. I. and Walling, R. (eds.) **The academic library : essays in honour of Guy R. Lyle.** Metuchen, N. J., Scarecrow Press, 1974. p. 71-81.

34. Tunley, **op. cit.**, p. 46.

35. Harvey, John F. and Parr, Mary, " University library search and screen committees, " **College and Research Libraries,** 37 347 - 355, July 1976.

36. Thompson, **op. cit.**, p. 40.

37. Thomas, Bruce," Staffing the college library. " **Library Journal,** 98 : 1090 - 1093, April 1, 1973.

38. Rogers and Weber, **op. cit.**, p. 31.

39. Christofferson, Rea, " The high cost of hiring, " **Library Journal,** 102 : 677 - 681, March 15, 1977.

40. Lyle, **op. cit., p. 164**.

41. Cottam, Keith M., " Student employees in academic libraries, " **College and Research Libraries,** 31 : 247, July 1970.

42. Lyle, **op. cit.**, p. 166 - 167.

43. Sheehan, (Sister) Helen. **The small college library.** Revised ed. Washington, Corpus Books, 1969. p. 16-17.

44. Rogers and Weber, **op. cit.**, p. 45.

45. جلفاند ، **نفس المصدر السابق** ، ص ٧٩ — ٨٠ .

46. Asheim, Lester, " The quality of personnel and library service," **In issues in library administration,** papers presented at the second U.S. - Japan Conference on Libraries and Information Science in Higher Education, Racine, Wis., 1972; New York, Columbia University Press, 1974. p. 103-104.

47. Dow, Ronald F., " Academic librarians : a survey of benefits and responsibilities, " **College and Research Libraries,** 38 : 218-220, May 1977.

48. Saini, B. S. **Library organization for higher education : the status and role of university librarian.** Delhi, Ess Ess Publications, 1976. p. 37-40.

49. Kumar, Girja, " Academic status for university and college librarians, " **Indian Library Association Bulletin,** 12 (1) : 5-14 January - March 1976.

50.

أحمد بدر ومحمد فتحى عبد الهادى . **المكتبات الجامعية : دراسات فى المكتبات الأكاديمية والبحثية** . القاهرة ، مكتبة عريب ، ١٩٧٨ . ص ١٠٢ — ١٠٥ .

51.

عبد اللطيف ابراهيم . « اعداد وتدريب أمناء المكتبات الجامعية ووضعهم الاكاديمى » . فى **الندوة الاولى لامناء ومديرى المكتبات بالجامعات العربية** ، بغداد ، ١٩٧٢ . القاهرة ، اتحاد الجامعات العربية ، ١٩٧٧ . ص ٨٥ — ٨٧ .

52. Rogers and Weber, **op. cit.,** p. 53-54.

53. Axford, H. William, " The three faces of eve, or the identity of academic librarianship; a symposium, " **Journal of Academic Librarianship,** 2 (6) : 276 - 285, January 1977.

54. Rogers and Weber, **op. cit.,** p. 339.

55 جلفاند ، نفس المصدر السابق ، ص ١٩٢ .

56. Lyle, **op. cit.,** p. 284.

57. Thampson, Donald E., " Working conditions in selected private college libraries, " **College and Research Libraries,** 25 : 261 - 262, July 1964.

58. Smith, D. L. and Baxter, E. G. **College library administration.** London, Oxford University Press, 1965. p. 58-59.

59. Barkey, Patrick, " Flextime : the workweek revolution, **Library Journal,** 103 : 713 - 715, April 1, 1978.

60. **Personnel policies in libraries,** ed. by Nancy Patton Van Zant. New York, Neal-Schuman, 1980. p. 36, 288.

61. **Ibid.,** p. 38.

62. Wright, James, " Fringe benefits for academic library personnel, " **College and Research Libraries,** 31 : 19, January 1970.

63. Lyle, **op. cit.,** p. 152 - 153.

64. Hagerty, Philip E., " Evaluation of personnel, " In Yenawine, Wayne S. (ed.) **Library evaluation.** Syracuse, N. Y., Syracuse University Press, 1959. p. 21-29.

65. جلفاند ، نفس المصدر السابق ، ص ٨٥ — ٨٦ .

66. Rogers and Weber, **op. cit.,** p. 44.

67. Thompson, James, **op. cit.,** p. 47.

68. جلفاند ، نفس المصدر السابق ، ص ٨٣ — ٨٤ .

69. Higham, **op. cit.,** p. 148 - 149.

70. Long, P., "Staff use and management." **In Looking at ourselves;** Papers read ... at Library Association ... Conference, Cambridge, 1970. London, The Library Association, 1970 p. 49.

71. Haro,Robert P., " Change in academic libraries, " **College and Research Libraries,** 33 : 97 - 103, March 1972.

72. Kaser, David, " Academic librarians and the protocol of scholarship " **Library Journal,** 94 : 719 - 721, February 15, 1969

73. **Personnel policies in libraries, op. cit.,** p. 218.

74. Saini, **op. cit.,** p. 57.

75. Miller, Susan L. et al., "To be or not to be : an academic library research committee, "**Journal of Academic Librarianship,** 2 (1) : 20-24, March 1976.

76. **Personnel policies in libraries,** op. cit., p. 35.

77. Rogers and Weber, **op. cit.,** p. 35.

78 Lyle, **op. cit.,** p. 109 - 110.

79. جلفاند ، نفس المصدر السابق ، ص ٢٩ .

80. Cameron, Samuel H. and Messinger, Karlyn W., " Face the faculty : attitudes regarding librarian-faculty relationships, " **Pennsylvania Library Association Bulletin,** 30 (2) : 23 - 26, March 1975.

81. American Library Association. Committee on Code of Ethics "Code of ethics for librarians, " **A. L. A. Bulletin,** 33 : 128-130, February 1939. **Also,** " A. L. A. statement on professional ethics ( issued Jan. 1975 ), " In **A librarian's handbook,** vol. 2. London, The Library Association, 1980. p. 780-786.

82. The Library Association. " Professional ethics - some areas of concern." In **A librarian's handbook**, vol. 2. London, 1980 p. 787 - 791.

83. Lyle, **op. cit.**, p. 161.

84. Heathcote, Denis, "Public relations and publicity. " In Cowley, John ( ed.) **Libraries in higher education : the user approach to service.** London, Clive Bingley, 1975. p. 43.

85. Jordan, Peter, " Behaviour in libraries, " **New Library World,** 75 (883) : 11-13, January 1974.

86. Rogers and Weber, **op. cit.**, p. 49.

87. Eggleton, Richard, "Conflict in libraries revisited, " **Libri,** 29 : 64 - 77, March 1979.

88. Neal, K. W. **British academic libraries.** Wilmslow, Cheshire, The Author, 1973. p. 7 - 8.

89. Brunelle, Eugene A., " New learning, new libraries, new librarians," **Journal of Academic Librarianship,** 1 (5) : 20 - 25, November 1975.

90. Otto, Theophil M. **The future role and function of the public service librarian in the academic research library.** ( Ph. D. thesis - Southern Illinois University). Ann Arbor. Mich., University Microfilms International, 1979. 192 p. ( Original abstract).

91. Thompson, James, " The academic librarian of the future, In Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship.** London, The Library Association, 1976. p. 216 - 229.

92. Eynon, G. B., " Training future librarians, " In Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship.** London, The Library Association, 1976. p. 43 - 56.

# الفصل الثالث

## العاملون فى المكتبات المتخصصة

### المحتويات

**عدد العاملين**

**فئات العاملين فى المكتبة المتخصصة : الوظائف والمؤهلات والواجبات**

مدير المكتبة المتخصصة – المساعدون المؤهلون – أخصائى التزويد – أخصائى المراجع – باحث الانتاج الفكرى – المكشف – المترجم – محلل النظم – المساعدون غير المؤهلين

**بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة المتخصصة**

اختيار وتعيين العاملين – مكتبة الموظف الواحد

**أحوال العمل فى المكتبة المتخصصة**

**التنمية المهنية للعاملين فى المكتبة المتخصصة**

دليل العاملين بالمكتبة – التدريب أثناء العمل – اجتماعات العاملين

**بعض قضايا ادارة العاملين فى المكتبة المتخصصة**

العلاقة بين العاملين والمستفيدين

العلاقات المهنية والتعاون بين العاملين

اتجاهات المستقبل

**المراجع**

## عـــدد العاملين

يذكر « باتن » فى تعريفة للمكتبى فى المكتبة المتخصصة أنه « الشخص الذى ينهمك بصفة أساسية فى تكوين وتشغيل وصيانة مجموعة مختارة ، ويحرص على أن يكون استعمالها مخصصا لتلبية احتياجات حقل أو مجال معرفة محـــدد » (١) .. ولست هنـــا فى حاجة الى اعطاء القارىء تعريفا للمكتبة المتخصصة وماهيتها أو الدور الذى تضطلع به ، وانمـــا أريد تذكيره فقط بأن ما تحرزه من نجاح يتوقف الى حـــد كبير على قدرات العاملين فيها وكفايتهم ، وأن من أولى المسائل التى تقع على كاهل ادارة المكتبة المتخصصة تحـــديد العـــدد المناسب من العاملين بلوغا لمستوى الخدمة اللائق المنشود .

على أن تقرير عـــدد العاملين اللازمين للعمل بالمكتبة المتخصصة أو تحـــديد نسب المؤهلين والمتخصصـــين والكتابيين الذين تتألف منهم بنيـــة المكتبة ، ليس من الامور السهلة التى يمكن الفصل فيها على نحو صحيح أو دقيق ، اذ أن ذلك الامر يخضع لعوامل عدة من بينها حجم الميزانية وحجم المجموعة ونوع العمليات الفنية ودرجة الاعتمـــاد على المكننـــة فى انجـــاز الاعمال ، وما اذا كانت هنـــاك خدمات تكشيف أو استخلاص أو ترجمة أو نشرات ببليوجرافية أو مطبوعات أو غيرها من الخدمات .

وتشير « باربارا كايل » الى أن المرء لا يمكنه الجزم باحتياجات مؤسسة أخرى ، فالمتغيرات كثيرة متعـــددة ، وان كانت هناك مؤشرات عامة يمكن الاخـــذ بهـــا ، مثل تلك الواردة فى مقـــال كتبه « ولفـرد آشورث » لكنها تقتصر على مكتبات المؤسسات الصناعية (٢) .

وتذكر « لويز دارلنج » أن المعـــايير الامريكيـــة للمكتبات تنص على ربط عـــدد العاملين باحتياجات برامج المكتبة وبالتحـــديد حجم ونـــوع الخـــدمة ، ومعـــدل نمو المجموعة ، ونوعية وعـــدد المستفيدين ، وعمر المكتبة . وتقول أيضـــا أن هنـــاك اجماعا فى الراى على أن تتراوح نسبة العاملين المؤهلين الى غير المؤهلين بين ١ : ١ و ١ : ٤ ، و أن نسبة ١ : ٢ تعتبر مناسبة للمكتبات الطبية عادة (٣) .

ويوضح « أحمد بدر » و « حشمت قاسم » أنه توجـــد طريقتان فعالتان لتقرير عـــدد العاملين اللازمين فى المكتبة : تعتمد الاولى على نتائج الدراسات التى تمت فى الهيئات المماثلة ، وتقوم الاخرى على تحليل الوظائف الاساسية على أساس الوقت اللازم لانجازها ، فبعـــد تســـجيل كل عملية وتحـــديد

الخطــوات المطلوبة لتنفيذها وتوقيت هــذه الانجــازات يمكن تحــديد متوسط معقول للوقت اللازم لاتمــام الاعمال الروتينية والواجبات الفنية ، وبالتــالى تحــديد العــدد الضرورى من العاملين (٤) .

أما بالنسبة للطريقة الاولى فكانت « لوسيل شتراوس » قــد قامت بعقد مقارنات للمسوح التى أجريت على المكتبات الامريكية المتخصصة فى حقل العلوم والتكنولوجيا ، مثل دراسة « بدسول » ( ١٩٦١ ) و « جبسون » ( ١٩٥٦ ) و « شــارب » ( ١٩٥٨ ) و « نيكولسون » ( ١٩٤٠ ) خرجت منها بالجــدول التــالى (٥) :

| الباحث | السنة | عــدد المكتبات | عدد العاملين | متوسط عــدد العاملين | نسبة العاملين الى المستفيدين |
|---|---|---|---|---|---|
| بدسول | ١٩٦١ | ٣٥٠ | من ١ — ٦٧ | ١ر٥ | ١ : ١٢٢ |
| جبسون | ١٩٥٦ | ٢٧ | من ١ — ١٣ | ٥ | ١ : ٥٢ |
| شــارب | ١٩٥٨ | ٢٥ | من ١ — ٢٢ | ٥ | ١ : ٤٨ |
| نيكولسون | ١٩٤٠ | — | من ١ — ١٣ | — | ١ : ٣٠ |

وتمضى « شتراوس » فى القول بأن تقريرا أعــد فى بريطانيا فى ١٩٦٨ عن المكتبــات المتخصصة فى نفس الحقــل ، العــلوم والتكنولوجيا ، أوضح أن هنــاك خمسة عاملين لكل مائة مستفيد بالمقارنة مع عاملين اثنين فقط لكل مائة فى ١٩٥٨ ، الامر الذى يعنى زيادة مشجعة . وتضيف أن مسحا قامت به « جمعية المكتبات المتخصصة » فى الولايات المتحــدة فى ١٩٦٧ تبين منه أن ٩٧١ مكتبة من أصــل ٣٨٢١ مكتبة ( تمثــل مختلف التخصصات ) أى ما يوازى الربع تقريبا ، كان جهاز العاملين فيها يتألف من عضو واحــد أو عضوين فقط (٦) .

وهنــاك اضــافة الى ذلك معيار آخر لتحــديد عــدد العاملين هو عــدد الدوريات التى تصــل المكتبة . وفى هــذا الصــدد يقــول « بيركت » أن الدوريات تستنفد جــانبا كبيرا من وقت العاملين فى المكتبــة المتخصصــة ، وذلك فى عمليــات اختيارها وطلب توريدها وتســجيلها واستغلالها ، بحيث تعد بدل الانحراف عن القاعدة على اختلاف مستوى الخــدمة التى يجب توفيرها للمســتفيدين . وبعــد أن قام « بيركت »

بفحص بيانات ١٥٠ مؤسسة صناعية وتكنولوجية فى بريطانيا تبين له أن معـــدل نسبة العاملين فى مكتباتها لعـــدد الدوريات بلغ ١ : ٣٠ر٥ ، وأن بين الشركات الهندسية كانت النسبة فى احـــداها ١ : ٥ وفى أخرى ١ : ١٥٢ . غير أن الباحث يلاحظ أن النسب المرتفعة لا تعنى بالضرورة أن هنـــاك عددا كبيرا بشكل غير عادى من الموظفين الذين يتعاملون مع الدوريات ، وانمـــا قـــد يعبر عن أن الانشطة الواسعة يقابلها عـــدد ملائم من الموظفين ، أما النسب المنخفضة فتشير بثبات الى مكتبات تتلقى عـــددا كبيرا نسبيـــا من الدوريات لـــكن مستوى الخـــدمة فيها منخفض الى حـــد ما (٧) .

وفى كل الاحوال يجب أن يكون هناك من العاملين العـــدد الكافى لضمان استمرار العمل فى المكتبة ، وخاصة فى غياب المدير بسبب الاجازة أو المرض ، أو لحضـــوره أحـــد اجتماعات المؤسسة أو قيـــامه ببعض الاتصالات خارجها . وقـــد يوكل الاشراف على المكتبة فى مثل تلك الظروف الى أحـــد العاملين فى قسم آخر من المؤسسة ، وهو اجراء لا بأس به ، ولا ســـيما اذا كانت هنـــاك نية لدى المؤسسة لاعـــداد وتعيين خلف للمدير يتولى توجيه دفة أمور المكتبة من بعـــده .

## فئـــات العاملين فى المكتبـــة المتخصصة :

## الوظائف والمؤهلات والواجبـــات

من الملاحظ فى ادارة المكتبات على اختلاف أنواعها أن تقسيم العاملين الى فئتين : المؤهلين وغير المؤهلين ( الكتابيين ) هو النمط الذى تنتهجه معظم المكتبات ، الا أن الامر يختلف قليلاً بالنسبة للمكتبات المتخصصة ، ذلك أن طبيعة العمل بها تتطلب معرفة واسعة بمجـــال التخصص ممـــا يقتضى الاستعانة بخبرات فئة ثالثة لا تخضع مؤهلاتها بالضرورة لشروط الفئتـــين الرئيسيتين ، وتتسع دائرة الفئة الثالثة لتشمل أخصائى المراجع وأخصـــائى التزويد وباحث الانتـــاج الفكرى Literature searcher والمكشف Indexer والمستخلص Abstracter والمترجم Translator ومحلل النظم Systems analyst غير أن البعض يفضل دمج هـــذه الفئة الاخيرة مع فئة العاملين المؤهلين ، وان كانت مواصفات المكتبى المؤهل المتعارف عليها ( مثل حصوله على درجة جامعية أولى أو عالية فى علم المكتبات والمعلومات ) لا تنطبق عليهم تمام الانطباق .

ويلفت «بيركت» النظر الى أن انخفاض عدد غير المؤهلين فى المكتبة المتخصصة قد يكون السبب وراءه أن بعض أو معظم الاعمال الكتابية والطباعية يضطلع به جزء مركزى من المؤسسة ، كما أنه قد يحدث بين الحين والآخر أن يقوم العاملون المؤهلون ببعض الاعمال الكتابية أو الطباعية . ولعل من الافضل استغلال جهود العاملين المؤهلين بالتقليل من أعبائهم الروتينية والكتابية الى أدنى حد ، فبذلك يتفرغون لتقديم خدمات استفسارية وخدمات الاحاطة الجارية Current awareness ويعاونون فى تحرير مطبوعات المؤسسة (٨) .

وفيما يلى سوف أتناول توضيح مؤهلات وواجبات وظائف العاملين فى المكتبة المتخصصة ، كل على حدة ، وبشىء من التفصيل .

## مدير المكتبة المتخصصة :

قبل الخوض فى تحديد مؤهلات وواجبات مدير المكتبة المتخصصة يجدر بنا أن نناقش مسمى الوظيفة ذاتها . ففى الوقت الذى تظهر فيه بعض المسميات ( مثل مكتبى فنى — مكتبى بحث — مكتبى بحث فنى — رئيس المكتبيين — مشرف مكتبة ) وكذلك ميل البعض الى استخدام المصطلح البسيط « مكتبى » لسهولته فى الاشارة الى الشخص الذى يدير الخدمة المكتبية (٩) ، نجد « شتراوس » ترشح استخدام لقب « مدير » أو « مشرف » اذا كان رؤساء الأقسام المماثلة فى المؤسسة يحملون نفس اللقب(١٠) .

وفى دراسة شيقة شملت ٢٣٨ رئيسا لمكتبات مؤسسات وشركات تجارية فى الولايات المتحدة لاحظت « مارتا بيلى » أن ٥٢٪ من الذين تدخل فى مسمى وظيفتهم كلمة « مدير » Manager قرروا أنهم يصنفون باعتبارهم مدراء أواسط Middle managers فى المؤسسات والشركات التى يتبعونها ، وأن ٩٨٪ من الذين يحملون لقب « مشرف » Supervisor ذكروا أنهم كانوا يقومون فعلا بأعمال الاشراف الادارى ، أما الذين يلقبون « مكتبيين » Librarians فقد كان ٢٥٪ منهم فقط يعملون مدراء أواسط فى حين أن ٦٧٪ تولوا الاشراف الادارى (١١) .

ومهما بلغ الخلاف حول التسمية فان « مدير » المكتبة المتخصصة هو الشخص المسؤول عن « ادارة » العمل والعاملين فى المكتبة .

ويشترط فى المرشح لوظيفة مدير المكتبة المتخصصة أن يكون جيد التعليم مدركا لأهمية البحث واحتياجاته . كما يركز البعض على أهمية الاستعداد الشخصى لدى المرشح ، فمدير المكتبة العلمية يجب أن يكون لديه حب متأصل لعمله ، وايمان كامل بأن مايقوم به يخدم مصالح المؤسسة . ومن رأى آخرين أن يكون لدى المرشح درجة عالية من الذكاء وحب الاستطلاع الفكرى وذاكرة فذة . أما معرفته بالمطبوعات الصادرة فى مجال التخصص وطرق استعمالها ، ودرايته المعقولة بالمجال نفسه فتلك من الأمور التى لا تقبل الجدل (١٢) .

وفى اعتقاد « برنيس هتزنر » أنه يتعين على مدير المكتبة العلمية احراز صفات أخرى مثل القدرة على التعليم سواء تعليم موظفيه أو تعليم رواد المكتبة ، والقدرة على الكتابة بوضوح والتكلم بطلاقة ، والقدرة على بناء علاقات طيبة مع الاخرين داخل وخارج المؤسسة وعلى تمثيل المكتبة تمثيلا ايجابيا فى صلاتها بالمؤسسات والانشطة الاخرى ، فهكذا يصبح مهيأ وأهلا للقيادة سواء فى نظر موظفيه أو بين اقرانه فى أماكن أخرى(١٣) .

وترى « شتراوس » ضرورة حصول مدير المكتبة على درجة علمية فى مجال المكتبات ، اذ أنها تعتبر معيارا للكفاءة لاريب فيه ، خاصة عندما تتسع نشاطات المكتبة وتتعقد عملياتها . ويمكن فى بعض الحالات الركون الى الخبرة الطويلة فى مجال العمل ، ولاسيما لمن يتوفر لديه نشاط مهنى مشهود ويسعى فى الوقت ذاته للاستفادة من فرص الاستمرار فى التعلم . كما يشترط فيمن يرشح لادارة المكتبة أن يكون لديه حد معقول من القدرة الادارية ، اذا كان له أن يشرف على أى عدد من العاملين وأن يقيم افضل علاقات عمل معهم . هذا بالاضافة الى المؤهلات الاخرى التى تتعلق بشخصية المرشح مثل حسن المظهر ، والقدرة على التكيف والاتزان والتعامل مع الاخرين بلطف ودماثة خلق(١٤) .

وفى حقل المكتبات الطبية تضيف « لويز دارلنج » الى ما سبق بعض الخصائص التى تراها لازمة للادارة مثل رجاحة العقل والنشاط وقدر مناسب من اللباقة وملكة الخلق والابداع ، والقدرة على صنع القرارات مع تقدير واحترام وجهات النظر وتفويض السلطة والاتصال والاقناع . وبالرغم من اقتناعها بأن كل هذه الخصائص ليست كافية للمدير المثالى الا أنها تعترف بأن توفرها مجتمعة أمر عسير المنال(١٥) .

ويقدم « سميث » نموذجا لما يجب أن يقوم به المدير من أعمال تتلخص فى ادارة العاملين ومجموعة المكتبة على وجه العموم ، وارساء علاقات مع المستفيدين ، اضافة الى السعى الى تنمية الخبرة المهنية والمعرفة الموضوعية بمجال التخصص ، وهى الامور التى تكتسب من مراقبة انتاج المطابع بصفة دائمة ، واطلاع على الاسهامات الجديدة فى أدب الموضوع ، ومحادثات مع رواد المكتبة ذوى الخبرة . أما تفصيل الاختصاصات فكما يلى :

— اختيار وتقييم الرصيد .

— تنظيم وادارة الرصيد : اعداده ، تجليده ، عرضه ، استعماله ، صيانته ، واستبعاد غير اللازم منه .

— جمع البيانات وتنظيمها ، وتنميتها واسترجاعها باعتبارها معلومات والمحافظة على توازن مختلف الموضوعات .

— تقديم خدمة معلومات حقيقية ، والرد على الاستفسارات الصعبة التى تقدم اليه من الاخرين .

— الدعوة للمكتبة عن طريق الاتصالات الشخصية بالمؤسسات المماثلة والحكومية ، والتحدث فى الاجتماعات ، واعداد وتوزيع الادلة الارشادية وقوائم الكتب والببليوجرافيات

— تدريب وتنمية العاملين

— الاتصال المتبادل مع أقسام المؤسسة الاخرى(١٦)

## المساعدون المؤهلون :

يشغل المساعدون المؤهلون فى المكتبة المتخصصة وظائف ذات أهمية خاصة ( مثل المدير المساعد وأخصائى التزويد وأخصائى المراجع وباحث الانتاج الفكرى والمترجم والمكشف ومحلل النظم ) . ولما كان هؤلاء جميعا من العاملين المسؤولين عن الانشطة التى عادة تتركز فى المجالات التى يظهرون فيها تمكنا غير عادى ، فان الحصول على درجة علمية مع التخصص فى المجال المناسب يكفل أفضل تأهيل . غير أن الوضع المثالى شىء والواقع الفعلى شىء آخر . ففى الكثير من الاحيان وخاصة فى الدول النامية لايتوفر القدر الكافى من المؤهلين المتخصصين ، الا انه من الممكن التغلب على تلك العقبة بالخبرات المكتسبة من خلال العمل الموجه ، أو بالبرامج الدراسية أو التدريبية أثناء الخدمة .

وتنصح « شتراوس » عند تدعيم المكتبة المتخصصة بالقوى العاملة باختيار الافراد الذين تكمل كل منهم مؤهلات الاخر ، بدلا من تكرارها . فاذا كان المدير على سبيل المثال متخصصا موضوعيا ، فانه من الأفضل تعيين مساعد تتركز اهتماماته فى تطوير الاجراءات المكتبية(١٧) .

ويمكن حصر وظائف المساعدين المؤهلين الاكثر شيوعا فى المكتبات المتخصصة فيما يأتى :

**اخصائى التزويد :**

هو المسؤول عن طلب توريد المطبوعات بما فيها الكتب والدوريات والنشرات وبراءات الاختراع والتقارير ، كما يدخل ضمن اختصاصاته توريد الاجهزة والمعدات . ويشترط فيمن يشغل هذه الوظيفة الالمام بسبل التعرف على الموردين والوكالات لضمان سرعة ودقة التوريد ، وحصوله على مؤهل فى علم المكتبات ، على أن يتضمن مقررا دراسيا فى التزويد .

واذا كان لهذا الموظف دور فى اختيار المواد ، فيجب أن تكون لديه القدرة للحكم على محتوياتها دون الركون الى استعراضات الكتب Reviews لأن المكتبة المتخصصة تحرص على اقتناء المواد الحديثة فور خروجها من المطابع ، وغالبا ما يتم الحصول عليها بواسطة أمر توريد دائم أو امر توريد سابق للنشر .

**اخصائى المراجع :**

هو الشخص المكلف بالاجابة على الاسئلة والاستفسارات الخاصة بالمراجع ، ويقوم ببعض بحوث الانتاج الفكرى نظرا لارتباطها بعمله . ويجب علي من يشغل هذه الوظيفة الالمام بأدب التخصص ، والحصول على مؤهل فى علم المكتبات ، بشرط أن يتضمن مقررا دراسيا فى مصادر المعلومات فى مجال التخصص نفسه أو فى مجال قريب منه .

على أن الدور الذى يضطلع به أخصائى المراجع فى المكتبة المتخصصة يختلف قليلا عن دوره فى المكتبات الاخرى . لذلك يقول « كامبل » انه يتوجب التسليم باستحالة اكتسابه دراية تامة بأدب التخصص ، وانما بالاحرى احتياجه الى ذهن دائم التساؤل ، وتواضع وفطنة فى التماس المساعدة من الزملاء والمكتبات عند الحاجة . كما أن من الضرورى التعامل

مع السائلين والمستفسرين بطريقة ودية ولكن ليس الى الحد الذى يشجعهم على الاعتقاد بأن العمل الذي يفترض أن يقوموا به بأنفسهم سوف يعد ويجهز لهم . يضاف الى ذلك أسلوب مخاطبة المستفسرين عبر التلفون والذى ينبغى أن يكون رقيقا لايوحى بالضجر والسأم من تدفق المكالمات الهاتفية . وأخيرا يجب نبذ ابداء الدهشة والاستغراب لبعض الاسئلة المثيرة ، أو الارتباك والخجل من عدم القدرة على الاجابة . ولعل اسلوب التعاطف والتجاوب ورسم ابتسامة على الوجه بين الحين والاخر من المؤثرات الهامة فى التعامل مع الناس كافة(١٨) .

## باحث الانتاج الفكرى :

تعرف « بولين آثرتون » باحث الانتاج الفكرى أنه الشخص الذى يتولى فحص المطبوعات المناسبة بانتظام وبطريقة منهجية للحصول على معلومات محددة أو لتجميع ببليوجرافيات فى موضوعات يكلف بها ، ويمكنه كذلك القيام بعمليات الاستخلاص . ولايقتصر تعامله على الكتب وحدها وانما يمتد ليشمل الدوريات وبراءات الاختراع وغيرها من المواد . وتتطلب مهام البحث التى تنطوى على استعراض الانتاج الفكرى فى موضوع ما ، خبرة خاصة فى استعمال المراجع ، بالاضافة الى الالمام بالموضوع ومرونة عقلية وقدرة على التكشيف وقدرة على ترتيب الحصيلة التى ينتهى اليها وفقا لايسر الطرق من وجهة نظر المستفيد . وقد يطلب منه أيضا تقييم المعلومات وتلخيصها فى تقارير رسمية(١٩) .

ومن الطبيعى أن يشترط فيمن يشغل هذه الوظيفة الالمام بموضوع التخصص ، والحصول على الدرجة الجامعية الاولى حدا أدنى ، واجادة اللغات الاجنبية . وتضيف « آثرتون » أن العمل مع الانتاج الفكرى يتطلب قدرة على تصور مشكلات البحث ، والتأنى فى التعامل مع التفصيلات الدقيقة ، وقدرة على الكتابة بأسلوب واضح ومباشر ، وكلها أمور تعتمد على الخبرة والتوجيه السليم من قبل الاخرين (٢٠) .

## المكشف :

هو الذى يقوم بتكشيف مقالات الدوريات والنشرات وبراءات الاختراع . وفى أغلب الاحيان يتولى المكشف أعمال الفهرسة أيضا . كما قد يعهد اليه بمهمة تنظيم المواد الخاصة مثل الاعمال المؤلفة من أوراق سائبة ... الخ

أما الشروط التى يجب أن تتوفر فى القائم بالتكشيف والفهرسة فأهمها الحصول على مؤهل فى علم المكتبات ، والاستعداد الشخصى وتحرى الدقة فى متابعة التفصيلات .

**المترجم :**

تعتبر الاستعانة بخدمات المترجم من اللغات الاخرى الى اللغة العربية من الامور الضرورية للمكتبة المتخصصة . ولايقوم المترجم بنقل المقالات الدورية وأجزاء من الكتب الى العربية فحسب وانما قد يوكل اليه ترجمة المراسلات أيضا . وغنى عن القول أن اتقان لغة اجنبية واحدة ( تفضل الانجليزية ) اضافة الى اللغة العربية مطلب أساسى ، هذا زيادة على دراية واسعة بمصطلحات علم التخصص . ولابد أن تتوفر للمترجم نزعة طبيعية لتعلم اللغات ، ويشترط حصوله على الدرجة الجامعية الاولى فى مجال التخصص مع دراسة منهجية فى اللغات الأجنبية .

**محلل النظم :**

لا تدعو الحاجة الى انشاء هذه الوظيفة الا فى المؤسسات ومراكز المعلومات الضخمة التى تتوزع أنشطتها فى أماكن متفرقة ، ذلك أن محلل النظم هو شخص مؤهل تأهيلا تخصصيا دقيقا ، يندر وجوده فى الوقت الحاضر فى مكتبات ومراكز معلومات الدول النامية وفى العالم العربى على وجه الخصوص . وتشير « آثرتون » إلى أن اختصاصاته تشمل تحليل جميع الاجراءات ، وكفالة سبل التنسيق عند الضرورة ، والتعرف على سبل رفع كفاءة الخدمة ككل . ويشترط فى محلل النظم دراية بطرق استخدام الحاسب الالكترونى وغيره من الاجهزة ، وحصوله على الدرجة الجامعية الاولى ، مع دراسة بعض مقررات الرياضيات والمنطق وعلم المعلومات (٢١) .

**المساعدون غير المؤهلين :**

أما الوظائف التى يشغلها شبه المؤهلين والكتابيون فهى نفس الوظائف التى يشغلها زملاؤهم فى الأنواع الأخرى من المكتبات ، وهى التى لا تتطلب تأهيلا عاليا أو خلفية علمية قوية مثل تلك التى يجب توفرها فى العاملين المؤهلين ، وانما تتطلب نوعا من الاشراف على ما يقومون به من أعمال نظرا لما يكتنف المطبوعات العلمية من تفصيلات وتعقيدات .

ومع تقدم الاستخدام الآلى وتزايد الخدمات الببليوجرافية على المستوى القومى يصبح من السهل تحويل طائفة كبيرة من واجبات وأعمال الموظفين المؤهلين الى الكتابيين أو شبه المؤهلين ، مثل أعمال الفهرسة البسيطة والبحث فى الادوات الببليوجرافية واجراءات تبادل الاعارة بين المكتبات وأعمال الاعارة واستخراج المعلومات من المراجع ... الخ . ولعل السبب فى عدم انجاز بعض الاعمال أو انجازها على نحو ردىء فى الكثير من المكتبات يرجع الى عدم استغلال قدرات فئة الكتابيين وشبه المؤهلين Para - Professionals على النحو الامثل . ونظرا للجدل الذى يدور حول تعيين شبه المؤهلين فى المكتبات فقد خصصت جانبا من هذا الكتاب لمناقشة أوضاعهم وامكانيات الاستفادة منهم ( راجع الفصل السادس ) .

## بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة المتخصصة

قد لا يبدو من السهل أو الملائم أن يتحدث المرء عن بناء جهاز الموظفين فى المكتبات المتخصصة ، لان قاعدة وحجم العمل فى أغلبها يتأرجحان صعودا وهبوطا وسعة وضيقا ، وعلى الرغم من ذلك فسوف أحاول أن أتناول باختصار الاتجاهات العامة المعمول بها فى ذلك القطاع العريض جدا من المكتبات .

ولعل أول مشكلة تواجهنا هى مشكلة التنوع ، فثمة خط طويل من صنوف المكتبة المتخصصة ، كما أن حجم العاملين بها يتراوح بين موظف واحد فقط وعشرات من العاملين من مختلف الفئات ، يعمل معظمهم فى مكتبة المؤسسة كما قد يعمل البعض فى المكتبات الفرعية ان وجدت . وبالرغم من التنوع الهائل هناك عوامل مشتركة . فنحن نعلم أن اهتمام المكتبات المتخصصة ينصب فى المقام الأول على تقديم المعلومات ، أيا كان شكلها ، أما التركيز على الوظائف التعليمية أو الترفيهية أو الحفظية فهو تركيز ضعيف وقد لا يكون له وجود على الاطلاق . ونحن نعلم أيضا أن المكتبات المتخصصة أصغر نسبيا من غيرها من حيث الموارد وعدد العاملين وحجم المجموعات والحيز ، ولكنها ملزمة بتغطية التخصص الموضوعى للمؤسسة التى تتبعها . لذلك فان وظيفة المكتبة المتخصصة هى وظيفة عملية ونفعية بالدرجة الاولى . وقد يتطلب توفير المعلومات درجة عالية من المهارة والخبرة ، الامر الذى يضع العاملين فى موضع المسؤولية عن كفاية ونجاح الخدمة أكثر من زملائهم فى المكتبات الاخرى . ومن هنا

ظهــرت الي الوجود بعض الوظائف التى لم نكن نسمع بها من قبل مثــل « مكتبى / ضابط المعلومات » Information Officer و « خبير المعلومات » Information Scientist و « مديــر المعلومات » Iinformation Manager وترتكز جميع هــذه الوظائف على معرفة موضــوعية شاملة ، لكنها تسير فى خط مواز ومكمل للخدمة المكتبية التقليدية .

وتذكر « باربارا كايل » أن وضــع المكتبــة المتخصصة بالنســبة للمؤسسة ليس من الســهل تحــديده ، فقــد يكون لهــا ارتباط ادارى مباشر بأحــد الاقسام الاخرى فى المؤسسة كقسم البحوث أو القسم الفنى أو السكرتارية أو ما شابه ذلك ، كمــا انها قد تخضــع مباشرة لاشراف الادارة العليــا للمؤسسة ، وفى كلا الحالين يجب ان تكون المكتبــة فى متناول جميع الاقسام ، تمنحها الخــدمة كما تكون الاقسام على استعداد لايداع المــواد المناسبة فيها . واذا كان من المفيــد أو حتى من المحتم أن يتجمع لدى بعض الافراد فى المؤسسة مخزون ولو صغير من المعلومات والوثائق ، فيجب أن تكون المكتبة هى المسؤولة عن توريد وتنظيم وضبط كل دى شأن أو قيمة من تلك الوثائق والمعلومات . أما اذا اضطرت بعض الاقســام الى الاحتفاظ بما لديها من مواد فى مكتباتها ، فينبغى العمل على ادخالها جميعا فى فهرس المكتبة الأم حتى يتسنى الحصول عليها بشكل فورى من قبــل أى قسم أو وحــدة من أقسام ووحــدات المؤسسة (٢٢) .

ومن جهة أخــرى يرى « طنلى » أن مدير المكتبة المتخصصة أو مدير المعلومات يجب أن يتمتع بمركز عال نسبيا فى المؤسســة . أو على الاقل يكون مسؤولا أمام الادارة العليــا ، فبذلك تصبح المكتبة ومديرها على صلة قوية بأهداف وسياسات واهتمامات المؤسسة (٢٣) .

غير أن للمكتبات الصناعية بوجه خاص أسباب وجيهة لانشاء عــدد من المكتبــات أو وحــدات المعلومات داخل بعض الاقســام . وغالبــا ما تنشأ هــذه المكتبات مع تزايد ونمو احتياجات البحث والتطوير . وقــد يعتمد القسم الواحد اعتمادا أساسيا على مكتبته ، لكن تظل المكتبة الام رغم ذلك مصــدرا للمعلومات النافعة لمختلف أقسام ووحدات المؤسسة ، سواء أكانت معلومات تجارية أو ادارية أو بحوث تسويق ... الخ ، لذلك فان تبعية المكتبة للادارة العليــا هو الحل الامثل . ويلاحظ « ماجسون » أن بعض المكتبات ومراكز المعلومات بدأت تشق طريقها الى الظهور فى المكتبات البريطانية المتخصصة ، وتكاد تكون محتجبة بعيدة عن الانظار ،

وتعمل فى استقلال تام عن بعضها البعض . وبالرغم من أن ذلك الوضع يؤثر فى اقامة وتشغيل شبكة معلومات فعالة واقتصادية ، فمن المؤسف أن نرضى وتقبل الادارة العليا فى المؤسسة بذلك الوضع الذى يضعف ويوهن من عوامل اثراء وتحسين الانتاجية بصورة عامة (٢٤) .

واذا كان من الضرورى وضع نظام موحد لتشكيل جهاز الموظفين فى المكتبات المتخصصة على الرغم من الصعوبات القائمة ، فمن الاوفق أن نقسم تلك المكتبات الى مجموعتين : صغيرة وكبيرة . وبالنسبة للمكتبة الصغيرة ( التى تشتمل على أربعة موظفين أو أقل ) نواجه احتمالين : الاول أن تكون درجة التخصص عالية بينما تكون المواد المتوفرة لذلك التخصص قليلة ، والأفضل هنا أن يتولى الاشراف مدير متمكن ضليع فى التخصص ، على أن يعاونه اثنان من المساعدين المؤهلين ذوى الخبرة فى أعمال التكشيف والاستخلاص والفهرسة والتصنيف وتقديم المعلومات والترجمة ، وموظف كتابى واحد . أما الاحتمال الآخر فهو أن يتعامل الاربعة مع مجال واسع ( أى على درجة أدنى من التخصص ) بينما يكون حجم المواد المتوفرة كبيرا ، وهنا يحسن أن يقتسم ثلاثة من الموظفين العمل على تغطية المجال فيما بينهم ، بحيث يكونون قادرين على تنظيم المواد وفقا للاسس المتعارف عليها (٢٥) .

أما بالنسبة للمكتبات المتخصصة الكبيرة فيصف لنا « أرنولد » طريقتين لتقسيم العمل . وتعتمد الطريقة الاولى على ما يمكن أن نسميه « التقسيم وفقا للوظيفة أو النشاط » وفيها تتشكل مجموعتان من الموظفين ، تختص المجموعة الاولى بخدمات الاحاطة الجارية مثل الاستخلاص واصدار نشرات الاحاطة لجميع الموضوعات ، فيما تختص المجموعة الاخرى باسترجاع المعلومات وتقوم بالتكشيف وخدمات المراجع . أما الطريقة الأخرى فيطلق عليها الباحث « التقسيم وفقا للخدمة » . وفى هذه الطريقة تنضم جميع الوظائف والانشطة ممثلة فى الاستخلاص والتكشيف والاحاطة الجارية ... الخ . تحت لواء مجموعة من العاملين يتعاملون على سبيل المثال مع المعلومات الهندسية أو الكيميائية أو التجارية (٢٦) .

ولعل من الملاحظ أن « التقسيم وفقا للخدمة » فى المكتبات المتخصصة الكبيرة له نظير واضح هو « التخصص الموضوعى » الذى تتبناه بعض المكتبات الاكاديمية والعامة . هذا وقد اخترت الشكلين التاليين ( ١ ، ٢ ) لتوضيح تشكيل جهاز الموظفين فى المكتبة المتخصصة ، والاول عبارة عن خريطة تنظيمية وفقا للوظائف (٢٧) ، والثانى يمثل وضع المكتبة بالنسبة لمؤسسة صناعية (٢٨) .

المدير العام

خدمات المستفيدين

الاعارة

الارشاد

وفقا للموضوع

الأنشطة الأساسية

الاعمال المكتبية الاخرى

أعمال ادارية

نشاط المكتبة

الاختيار

التزويد

الدوريات

القيد

الجرد

الاعمال الفنية

الفهرسة

وفقا للغة

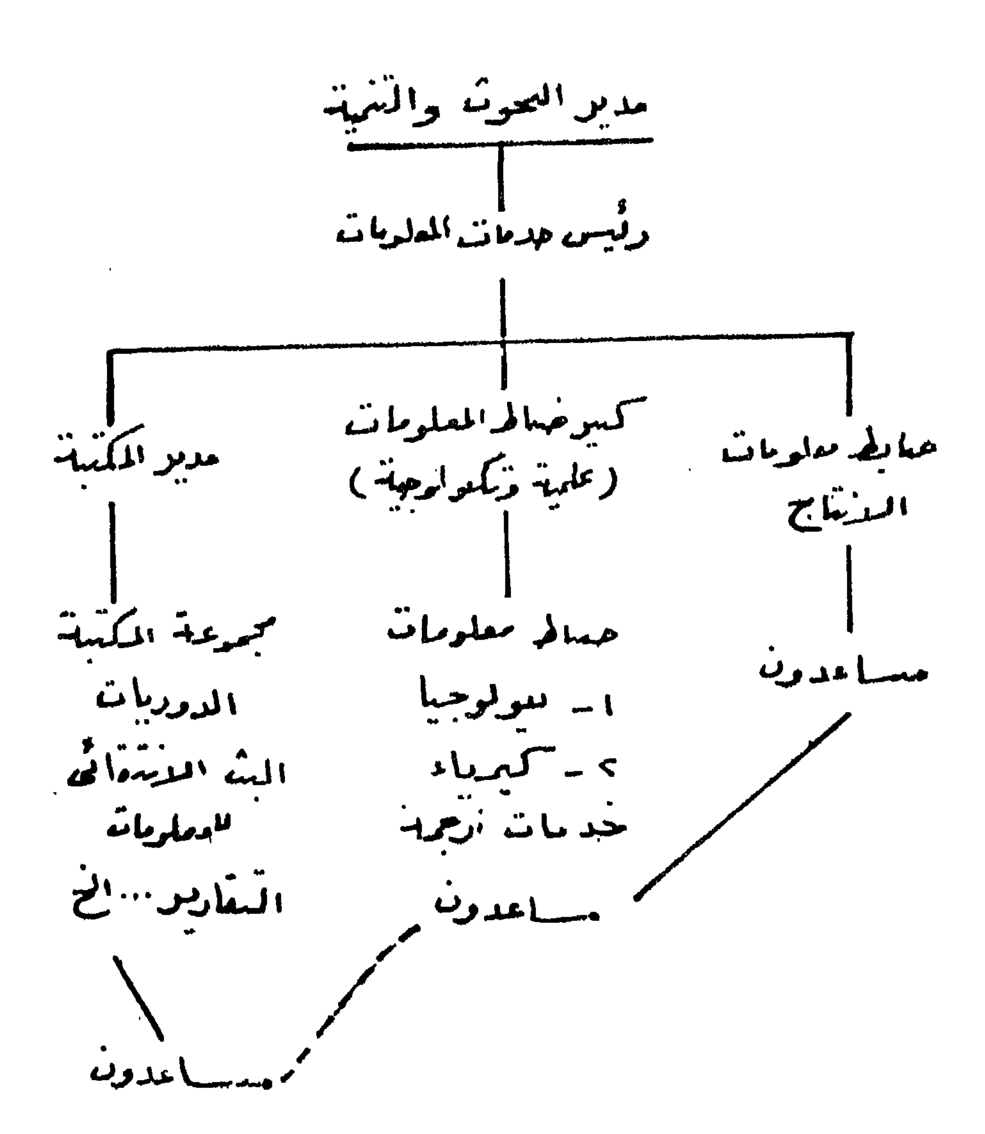
التكشيف

وفقا للموضوع واللغة

التصنيف

وفقا للموضوع

( الشكل ١ ) تشكيل جهـاز الموظفين وفقـا للوظائف




**( الشكل ٢ ) مكتبة متخصصة صناعية**

**اختيار وتعيين العاملين :**

من المفيد عند اختيار وتعيين العاملين فى المكتبة المتخصصة أن يضع المسؤول نصب عينيه بعض الشروط التى تكفل قيامهم بممارسة أنشطتهم المختلفة بنجاح . فالوظائف الكتابية على سبيل المثال بما فيها صف البطاقات والترفيف والكتابة اليدوية والضرب على الآلة الكاتبة وحفظ الملفات والوثائق يشترط فيها الدقة والخط الجيد وخفة الحركة والحكم على الامور بصورة صائبة .

أما المكشفون وباحثو الانتاج الفكرى فيجب أن يتوفر فيهم الميل الى تنظيم المواد ، والمقدرة على التقاط المعلومات ، والاتصالات الواسعة ، والخلفية القوية فى المعارف العامة ، والهمة التى لا تعرف الملل أو الكلل . كما يجب أن يتحروا الدقة فى البحث ، وأن يكونوا قادرين على استنباط احتياجات المستفسرين الفعلية من واقع أسئلتهم ، وأن يفكروا بطريقة منطقية ويعرضوا آراءهم بوضوح .

اما المسؤولون عن انتاج المستخلصات والنشرات والتقارير وغيرها من المطبوعات فينبغى أن تتوفر فيهم القدرة على الكتابة ببلاغة وايجاز واقناع . كما يجب أن تكون فى وسعهم التغلغل فى أفكار واهتمامات مختلف العاملين فى المؤسسة ، وأن يكونوا على علم دائم بمجريات الأمور .

ولا تمثل هذه الخصائص كل المؤهلات المطلوبة ، فهناك الدرجات العلمية والخبرات التى سبق أن تحدثت عنها فى الجزء الخاص بفئات العاملين ، والتى لا أرى ما يبرر تكرار الحديث عنها هنا . أضف الى ذلك أن العمل فى المكتبة المتخصصة يحتاج الى درجة مناسبة من الذكاء والحماسة ، ورؤية نافذة لامكانات المستقبل عندما تستغل الآلات والأجهزة الى حدودها القصوى فى انجاز الاعمال الروتينية واليومية الشاقة ، مطلقة سراح الانسان لكى يستخدم خياله وبراعته وحنكته فى القيام بالبحث واكتشاف المعارف الجديدة .

وبالنسبة لاجراءات الاختيار والتعيين فهى نفس الاجراءات المتبعة فى المكتبات الاخرى والتى تحدثت عنها فى الفصل الاول من هذا الكتاب ( راجع ص ١٩ — ٢٣ ) .

غير أن هناك ملاحظة بشأن المقابلة الشخصية التى تعتبر ضرورية لكلا الطرفين ، صاحب العمل وطالب العمل تنبهنا اليها « لويز دارلنج » . ففى بعض الاحيان يتعذر اجراء المقابلة الشخصية اما لبعد المسافة بين الطرفين او لنقص الاعتمادات المالية المخصصة ، وهنا يمكن لمدير المكتبة ان يطلب من أحد زملائه المقيمين بالقرب من محل اقامة المرشح أن يتولى اجراء المقابلة نيابة عنه . ومع ذلك فهى تنصح بأن يتقابل المرشح مع العاملين الذين تتصل أعمالهم بعمله المرتقب ، فبذلك يستطيع أن يزن ظروف العمل غير الملموسة وفى نفس الوقت تتكون لدى المسؤولين صورة أوضح عن مدى توافقه وانسجامه فى العمل معهم (٢٩) .

ويحـــذر «كامبل » من كتمان بعض معالم الوظيفة التى قــد تبدو غير جذابة للمرشحين اثنـــاء المقابلة الشخصية . فالعمل فى المكتبة المتخصصة الصغيرة يتطلب انتاجية أكبر وربما القيام ببعض الاعمال الرتيبة والروتينية التى يعهد بها فى العـــادة للموظفين الكتابيين ، الا أن الصراحة واجبـــة لحماية كلا الطرفين (٣٠) .

وجدير بالاشارة أن استقطاب العاملين الكتابيين للعمل فى المكتبـــة المتخصصة لا يمثل أية مشكلة ، أما الحصـــــول على العاملين المؤهلين المناسبين ، فيقول « آستول » انه ليس أمرا سهلا كمـــا قد يظن البعض ، فالكثير من طالبى الوظائف يجهلون تماما طبيعة العمل فى المكتبة المتخصصة ، كمـــا أن الهيئات المهنية مثل جمعيات المكتبات وغيرها لا تبـــذل جهـــدا ملموسا فى تذليـــل المصاعب (٣١) .

لكن « شتراوس » ترى أن هناك ثلاث قنوات يمكن من خلالها جلب العاملين المؤهلين ذوى الكفاية والخبرة . أولى هـــذه القنوات هى الدوريات المهنية المتخصصة والتى يمكن أن توضع فيها اعلانات عن الوظائف المطلوبة والشاغرة . ثم هناك مدارس المكتبات والمعلومات التى تحتفظ بسجلات المتخرجين فيها والتى يفضل الاتصال ببعضها بين الحين والآخر لاقتناص أكفأ العناصر ، كمـــا ان الكثير من تلك المدارس يعلن عن نظام الجمع بين العمل والدراســـة ، وهو النظـــام الذى يهيىء الفرصة امام بعض الطلبة الممتازين للعمل اثنـــاء الدراسة ، والذى قد يحتاج الى بعض المخاطرة من جانب المكتبات لتعيين مثل أولئك الطلاب . أما القناة الثالثة والاخيرة فهى خدمات التوظيف التى توفرها بعض الجمعيات العلمية والمهنية (٣٢) .

وفيما يتعلق بالاعلان عن الوظائف الشاغرة تلاحظ « كايل » أن اعداد الاعلان يجب أن يرتبط بأســـلوب المقـــابلة الشخصية ، وأنه من الوظائف الادارية الهامة التى لا يلتفت اليها أحيانا . فالاعلان المعد بصـــــورة جيدة سوف يعمل على اجتذاب العناصر الملائمة واثناء الآخرين عن اضاعة وقتهم ووقت وجهود المؤسســة . كمـــا أن المرشح المرتقب يجب أن يتعرف من خلاله ليس فقط شروط وأحوال الوظيفة وانما فرص المستقبل ايضا . ولعـــل ما يجذب المرشح أكثر معرفته بأن الوظيفة تتطلب درجة عالية من المسؤولية وما اذا كانت الفرصة ستتاح له لاجراء البحوث او تلقى المزيد من التدريب على نفقة المؤسسة (٣٣) .

ولا بد من الاشـــارة هنا الى أن المكتبـــات المتخصصة فى المؤسسات الكبرى لديها فرص أوسع من غيرها فى الحصول على العاملين المؤهلين ،

ففى معظم تلك المؤسسات توجد ادارة لشؤون العاملين تستطيع بوسائلها الخاصة وخبراتها فى هذا المجال اكتشاف وتعيين افضل العناصر الصالحة للعمل .

**مكتبة الموظف الواحد :**

يحدث احيانا عندما تكون المكتبة المتخصصة لا تزال فى طور الانشاء او عندما يكون حجم العمل صغيرا ، أن يتولى فرد واحد تصريف شؤون المكتبة وانجاز جميع أعمالها الفنية والكتابية . وفى هذا الصدد يذكر « ساركار » أن حجم العاملين بالمكتبة المتخصصة لا يتوقف بالضرورة على حجم العاملين بالمؤسسة ، اذ لا يستخدم جميع منسوبى المؤسسة مكتبتها بنفس القدر ، ولان المكتبة غالبا ما تلبى احتياجات بعض الغرباء ممن لا ينتمون الى المؤسسة ، الذين لا سبيل الى تحديد عددهم . يضاف الى ذلك أن ثمة اتجاه عام بان تزايد عدد المستفيدين لا يدعو دائما لزيادة نسبية فى عدد العاملين بالمكتبة (٣٤) .

وعن سلبيات مكتبة الموظف الواحد يحدثنا « أيدى — جنسن » عن المشكلات التى عادة ما تصحبها مثل التسهيلات الهزيلة والرصيد الضعيف والادوات الببليوجرافية المتواضعة ، وهى الامور التى تنعكس على اداء الموظف ، فنراه مطالبا بالمزيد من العمل الكتابى والورقى ، وعاجزا عن القيام بالاعباء الضرورية والهامة ، ومضطرا للعمل على فترتين صباحية ومسائية ، وكل ذلك يعيق تنميته المهنية ويؤثر فى معنوياته ، ناهيك عن أهواء البيروقراطية التى لا يمكن التنبؤ بها فى مثل تلك الظروف (٣٥) .

أما ايجابيات ومفاتيح النجاح فى مكتبة الموظف الواحد فيجسدها « سان كلير » تتمثل فى الادارة الذاتية الفعالة ، والاتصال الجيد بين المكتبى والرواد وادارة المؤسسة . كما أن من المزايا التى تعود على الموظف الوحيد بالنفع قلة ضغط العمل والتقدير المباشر لجهوده المهنية من جانب الادارة (٣٦) .

وقد تجد احدى المكتبات المتخصصة نفسها عاجزة عن توفير موظف مؤهل واحد لانجاز أعمالها الفنية مما قد يضطرها الى الاستعانة بموظف كتابى يتولى المهام الفنية نيابة عنه . ولكن مكتبة فى الولايات المتحدة ، هى « مكتبة كليفلاند للعلوم الصحية » امكنها التغلب على هذه المشكلة بتبنى فكرة « المكتبى المتجول » . وقد كتبت « سيلفيا فوير » تقول ان مكتبة كليفلاند تختار موظفا مؤهلا لزيارة مجموعة من مكتبات المستشفيات فى المنطقة وتقديم الخدمة المكتبية للمكتبة التى لا تتمكن من توفيرها

بسهولة نظير أجــر طبعا . غير أن التوسع فى برنامج كهذا يواجه بعض القيود منها ضرورة اهتمام المستشفيات بالفكرة وقربها الجغرافى من بعضها البعض ومن المكتبة الاصلية ، ومقــدرة الاخيرة على مجابهة الطلب المتزايد على تلك الخــدمة (٣٧) .

## احــوال العمــل فى المكتبــة المتخصصة

تختلف أحوال العمل فى المكتبات المتخصصة باختلاف حجم المؤسسة ، وما اذا كانت حكومية أو خاصة ، ومقر المكتبة ، والميزانية المخصصة لها ، وحجم العمل وعــدد العاملين بها . وبالرغم من كل هــذه الاختــلافات فهناك بعض الامور التى يجب أن تؤخــذ بعين الاعتبار من اجل توفير المناخ الملائم الذى يساعد العاملين على أداء أعمالهم على النحو المطلوب .

أول هــذه الاعتبارات أن يكون لمدير المكتبة مقــر خاص به ، كما يجب أن يكون لكل عضو من العاملين بالمكتبة مكتب خاص يوضع فى مقر عمــله . ويقول « أنتونى » ان التشريعات الحــديثة فى بريطــانيا تشترط مساحة أرضية تقــدر بأربعين قــدما مربعا لكل موظف ، وتلك هى أدنى المتطلبات ولا يجوز التوصية بتطبيقها الا فى المؤسسات الكبيرة التى يجاوز عــدد العاملين فيها المــائة ، فيما يشير أحــد التقارير الحــديثة أيضا الى وجوب تخصيص المساحات المناسبة لكل فئــة من فئات العاملين كالآتى :

| | |
|---|---|
| الاداريون | ٢٠٠ — ٤٠٠ قــدم مربع للفرد |
| المؤهلون | ١٠٠ — ١٥٠ قــدم مربع للفرد |
| الكتابيون | ٥٠ — ٨٠ قــدم مربع للفرد |

كما يذكرنا « أنتونى » بأن العاملين يحتاجون الى مساحات أخــرى لرفوف لوضع الكتب والوثائق تحت الاعــداد ، ولناقلات الكتب ، ووحــدات الفهارس والكشافات وغيرها من الادوات والاجهزة ، مما يجعل مائة قــدم مربع للفرد حــدا أدنى للحيز الذى يشغله ، ولعل تخصيص ١٢٥ قدما مربعا يعتبر مقياسا مرغوبا فيه .(٣٨)

وغنى عن القول أن الاضــاءة المناسبة والتهوية الكافية ودرجــات الحرارة ونسب الرطوبة المعتــدلة والضوضاء المحكومة باستعمال السجاد

والمطاط فى الإرضية ووضع لافتات السكون فى الاماكن البارزة ، كل ذلك يريح العاملين بالمكتبة ويزيد من قدرتهم على التركيز والاقبال على العمل بهمة ونشاط .

ومن الاعتبارات الهامة الاخرى تحــديد ساعات عمل الموظف ، خاصة اذا علمنا ان نسبة كبيرة من المكتبا تالمتخصصة تفتح أبوابها لمدة ستين الى سبعين ساعة اسبوعيا ، وان كان هــذا التحــديد غير ذى شأن فى المكتبات الحكومية التى يخضع موظفوها لنظام الخــدمة المدنية المعمول به من حيث ساعات الدوام . أما فى المكتبات الاخرى غير الحكومية فان عدد ساعات العمل للعاملين فى المكتبة هو نفس عــدد الساعات بالنسبة لزملائهم العاملين فى المؤسسة . وفى كل الاحوال يمكن اللجوء الى المرونة فى اعــداد جــداول العمل ، بحيث يتوفر للعمل فى المكتبة موظف واحــد او اثنان على الاقل فى اى وقت من أوقات الخــدمة . أما اذا اضطر الموظف للعمل ساعات اضافية فلابد أن يعوض عنها وفقا للانظمة المتبعة فى هــذا الشأن .

وفيما يختص بالاجازات والرعاية الصحية والميزات الاضافية والترقيات والتقاعــد ، فانى احيــل القارىء الى الفصل الثانى من هــذا الكتاب ( ص ٧١ــ٧٤ ) نظرا للتشابه الكبير بين المكتبات الجامعية والمتخصصة فى التفصيلات المتعلقــة بكل منها .

## التنميــة المهنيــة للعاملين فى المكتبة المتخصصة

ترتكز قــوة المكتبة المتخصصة لا على المحتوى الموضوعى لمجموعتها ، ولا على شكل التنظيم الادارى للمؤسسة التى تعتبر المكتبة احــد اركانه ، ولا على نوعية العاملين فى المؤسسة ، وانما على نوع الخدمة التى توفرها . ويمكن للمرء كما يقول «موسيكر » أن يقتفى اثر التركيز على الخــدمة فى المكتبة المتخصصة حتى عام ١٩١٥ تقريبا وربما قبل ذلك ، ولعله المعيار الاول الذى يميز المكتبة المتخصصة عن سواها من انواع المكتبات ، فقــد تفضل المكتبة العــامة على سبيل المثال تقــديم خدماتها للرواد بأسلوب تقليــدى ، أما المكتبة المتخصصة فقــد تعمــد الى «قص» المقالات من الصحف والدوريات أو استنساخ معلومة من المعلومات وتقديمها للمستفيــد بشكل مباشر دون الحاجة الى تجليــد المواد او الى اجراءات الاعــارة المعروفة . (٣٩)

وليس ثمة شك فى أن التركيز على الخدمة هو الذى ادى الى ضرورة الاهتمام بمستوى العاملين وكفايتهم . ويشكو البعض من أن المناهج الدراسية فى معظم مدارس المكتبات تركز بصفة أساسية على اعداد الدارس للعمل فى المكتبات العامة ،وأن بعض تلك المدارس ليس لديه منهج واحد فى المكتبات المتخصصة ، وبالرغم من ذلك يقول « أحمد بدر » و « حشمت قاسم » ان السنوات الاخيرة شهدت اهتماما باحتياجات العمل فى المكتبات المتخصصة ، كما كرست الجهود فى مدارس المكتبات الأمريكية والاوربية لادخال مقررات دراسية مثل دراسات للانتاج الفكرى فى مجالات علمية محددة كالكيمياء والهندسة وغيرها . (٤٠)

وفى مقارنة بين الدول الغربية والشرقية فيما يخص اعداد كوادر العمل فى المكتبات المتخصصة يذكر « جاستفر » أن المتخرج فى معظم جامعات أوربا الغربية يتلقى تأهيلا مهنيا يصل الى سنة أو سنتين ، غير أن هذا التأهيل له طبيعة عامة غير متخصصة ، اكتفاء بما اكتسبه الدارس من معرفة فى أحد المجالات خلال سنوات دراسته بالجامعة . أما فى الاتحاد السوفيتى فان التأهيل يقوم على دمج الدراسات المهنية مع مختلف التخصصات كى يتمكن الموظف من خدمة احتياجات المستفيدين بطريقة أفضل ، كما أن ذلك ينعكس على المناهج الدراسية التى تتمثل فيها المواد المهنية ومواد التخصص الموضوعى بنسب متساوية . (٤١)

أما فى العالم العربى فلا يزال هناك نقص حاد فى المكتبيين ذوى الكفاءة والمقدرة فى مجالات العلوم ، ويرجع ذلك ــ فى نظر مؤلف هذا الكتاب ــ الى أسباب عدة من بينها ربط والحاق دراسة المكتبات والمعلومات بكليات الآداب أو العلوم الانسانية أو الاجتماعية أو التربية ، وعدم توفر العدد المناسب من اعضاء هيئات التدريس ذوى الخلفية القوية فى المجالات العلمية، وقلة اقبال حملة البكالوريوس من الكليات والمعاهد العلمية على الإلتحاق بالدراسات العليا فى المكتبات والمعلومات التى تنظمها بعض أقسام المكتبات فى العالم العربى ، مثل تلك القائمة فى مصر والمملكة العربية السعودية .

وسوف أتناول فيما يلى عرض ومناقشة أبرز وسائل التنمية المهنية للعاملين فى المكتبات المتخصصة وهى دليل العمل بالمكتبة والتدريب اثناء العمل واجتماعات العاملين .

## دليـــل العمل بالمكتبة :

لــما كانت اجراءات العمل تختلف من مكتبة لاخرى ، ونظرا للتعديلات المحلية الخاصة لقواعـــد الفهرسة وصف البطاقات وأنظمة التصنيف وغير ذلك من العمليات التى تراها كل مكتبة على حـــدة واجبة التطبيق ، يصبح دليل العمل أداة لا غنى عنها فى الحيلولة دون وقوع العاملين فى تضارب أو اخطاء قـــد تنجم عن تنفيذ تعليمات شفوية يفسرها العاملون كل وفق هواه .

ويعلق الكثيرون مثل «بوتس » و « وســـنر » اهمية كبيرة على اعداد دليل العمل ، بعـــد أن لاحظت الاخيرة أن عددا قليلا من المكتبات يمتلك مثل هـــذه الادلة لان مديرى تلك المكتبات ليس لديهم الوقت الكافى لاعدادها ، فيما تذهب الاولى الى أن الدليل يقـــدم للمديرين برهانا ماديا لا يرقى اليه الشك على نجاح ادارة عمليات المكتبة . (٤٢)

ويمكن لدليل العمل أن يتخـــذ شكل كتيب صغير ، ولو أن الافضـــل أن يتكون من أوراق سائبة توضع فى ملف خاص حتى يتسنى اضافـــة ما يستجـــد من تعليمات واستبعاد ما تقادم أو تغير منها بسهولة .

وتبـــدى « اليزابيث ماك » بعض الملاحظات الهامة على اعداد دليل العمل . فكل صفحة فيه يجب أن تعطى تاريخا ورقما حتى يسهل احـــلال الاوراق المعـــدلة او المنقحة وإقحام أى أوراق اضافية . كذلك يجب أن يتضمن الدليل نماذج لكل « الفورمات » المستخدمة فى العمليات الروتينية ، على أن يوضع كل نموذج أمام أو أسفل التعليمات المتصلة به مباشرة ، بدلا من تجميعها فى نهاية الدليل . كما يجب أن تكون التعليمات دقيقة محكمة ، لان ذلك من شأنه أن يطبع فى ذهن الوافـــد الجديد حرص المكتبة على التفصيلات الدقيقة . أما الرسوم التخطيطية لسريان الاجراءات Flow — charts فلها أهميتها الخاصة فى تحـــديد ما يجب اتخاذه من خطوات متعاقبة ازاء تنفيذ العمليات بطريقة نظامية . (٤٣)

ولايشتمل دليل العمل على تفصيل الاجراءات فحسب وانمـــا تبرير اتباعها أيضا ، كما أن كل قرار تتخذه المكتبة نتيجة استفسارات المستفيدين او العاملين يجب أن يسجل فيه . هذا بالاضافة الى سياسة وأنظمة المكتبة فيما يتعلق بساعات الخدمة واجازات العاملين بمختلف أنواعها والامور الاخـــرى ذات الصلة تفاديا للبس أو سوء الفهم . ويفضل أن يرتب الدليل موضوعيا وأن يزود بكشاف جيد .

ويفيد دليل العمل بصفة خاصة الاعضاء الجدد من العاملين اذ يقدم المكتبة تقديما ممتازا لهم . ومن راى ( كايل ) أن يطلب من كل عضو جديد خلال فترة تدريبية استخراج واستنساخ الفقرات والاجزاء التى لها صله مباشرة بعمله لاستعماله الشخصى ، لان ذلك يساعد على تثبيت وترسيخ التفاصيل الدقيقة أو التى قد يفوته الانتباه اليها فى ذاكرته(٤٤) .

**التـــدريب أثناء العمـــل :**

لايزال هناك جدل كبير حول ما اذا كان التدريب أثناء العمل يقـــوم أحيانا مقام مؤهلات الموظف الاكاديمية أم لايقوم . فالذين يرون أنه لا يصح أن يعتبر بديلا يعتقدون أنه حتى فى الحالات النادرة التى اثبت فيها نجـــاحا ملموسا فهو من الناحية الاخرى تبديد للوقت . وقـــد يكون معهم بعض الحق ، اذ كيف نغرس أسس وقواعد الفهرسة والتصنيف مثلا فى ادهـــان العاملين على حساب ساعا تالعمل ؟ ومع ذلك تبقى هناك بعض اســـاليب العمل وبعض النواحى المتعلقة بتخصص المكتبة التى لا مناص من الالمـــام بها وتعرفها وفهمها اثناء تأدية الموظف لعمله .

غير أن « كايل » تلاحظ أن القدرة على التعليم ليست بالضرورة موهبه تلقـــائية تتوفر لكل ذى علم بعمله ، لذلك اذا كان بين العاملين بالمكتبـــه من يمتلك هذه الموهبة فمن المفيد أن توضع مساله التدريب بين يديه(٤٥) ويعترف «آستول» بأن عددا قليلا فقط من المكتبات لديه الكفايه من الموظفين المؤهلين ، أو لديه مدير على استعداد للتضحية بوقته من أجل الاشراف على تدريب العاملين . كما أن المقررات الدراسية المشطورة ( يسمونها فى بريطـــانيا مقررات الساندويتش Sandwich courses التى يجمع فيها الدارس بين الدراسة النظـــرية فى احـــدى مدارس المكتبـــات والتدريب العملى فى مكتبات مختارة ، تعتبر حلا مثاليا ، غير أن قلة ضئيلة من المكتبات المتخصصة هى فقط التى يمكنها اطلاق سراح العاملين للانتظام فى تلك المقررات التى قد تطول لمدة ستة شهور أو سنة كاملة ، وصرف رواتبهم اضافة الى نفقات التدريب الباهظة(٤٦) .

وينظر « شاوت » الى التدريب اثناء العمل من زاوية أخرى ، ففى اعتقاده أن التنمية المهنية للعاملين تقوم على شرطين : الاول هو « علاقات الجمـــاعة » Group relationships التى تسهم فى انتـــاجية وتحقيق أهداف المؤسسة ، أما الثانى فهو « المناخ » Climate أو ظروف العمل التى تساعد الفرد على النمو والابداع والانتاج ، وعلى أن يهب

نفسه بحماسة للعمل الذى يعتبر مسؤولا عنه . ويعنى « شاوت » بعلاقات الجماعة استشارة العاملين قبل أن يتخذ المدير قرارا ، ويعنى بها أيضا اشراك العاملين فى إتخاذ القرار ، اى وصول المدير والعاملين معا الى قرار . وفى كلا الحالين يحس العاملون أن لهم دورا فى القرارات ، ومن ثم لهم حصة فى نجاحها . وهكذا يبعثون فى واجباتهم حيوية وعزما وروحا تختلف تماما عن ما يمكن أن يقدموه فى ظل نظام الطاعة العمياء . أما المناخ الذى يتحدث عنه «شاوت» فيقصد به الانفتاح والصدق والامانة والمساندة، وكلها تساعد الفرد على أن يصبح ايجابيا ومنتجا وخلاقا ، فى حين أن المناخ الذى يسوده الشك والاكراه والخداع والاستخفاف لن يؤدى الا الى السلبية والتراجع والتمرد والعداء(٤٧) .

ويجب أن يهدف التدريب الى سد الفجوة بين الاداء الفعلى للموظف والحد الاقصى لمتطلبات الوظيفة . وفى ذلك تقول « اليزابيث ماك » ان سد تلك الفجوة لا يقتصر بالضرورة على الوظيفة التى يشغلها الموظف والتى قد يفيده التدريب جزئيا أو كليا فى جعله اهلا للترقية ، وانما ينبغى فى البداية تحديد احتياجات التدريب ومن ثم اختيار التدريب الملائم . وأفضل سبل لتحقيق ذلك هو أن يقوم المسؤول بصياغة توصيف لوظيفة دون النظر الى شاغلها وبعيدا عن الطموح الزائد ، وان يحدد المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لمعاونته على الاداء الذى يبعث على الارتياح ، وبعدئذ يجب أن يتجه التدريب نحو تزويد الموظف بما ليس فى حوزته(٤٨) .

ويختلف تدريب الموظفين اثناء العمل تبعا لحجم المؤسسة والمكتبة. فمشاكل التدريب فى مكتبة صغيرة بها عدد ضئيل من العاملين تقل كثيرا عن المصاعب التى تواجهها المكتبات الكبيرة . ويعيب « اكرمان » على أدب علم المكتبات انه على الرغم من امتلائه بالعديد من البحوث والمقالات عن التدريب أثناء العمل ، والتى تلتمس وتدعو الى المزيد من البرامج وتحسينها ، فان الدراسات المنهجية التى تصمم لتقييم طرق التدريب وقياس النتائج تعد نادرة بالفعل(٤٩) ويضرب مثالا جيدا بالدراسة التى قام بها « والاس وآخرون » لاختبار وقياس نماذج للتدريب على تحليل النظم والنقل الصوتى للحروف الروسية الى الانجليزية واستخدام الادوات المرجعية للعاملين المؤهلين وغير المؤهلين فى بعض المكتبات العلمية والتكنولوجية التى اوضحت ، بعد عقد اختبارات للمتدربين فور الانتهاء من فترة التدريب ، انهم اكتسبوا خبرة فى كل المجالات فيما عدا تحليل النظم حيث كانت آراؤهم سلبية ومتضاربة الى حد بعيد(٥٠) .

ويفضل أن يقـوم المـدير أو من ينوب عنه بتعريف الموظف الجديد أهداف المؤسسة بوضوح ، ويجيب على استفساراته ، ويشعره بأنه الشخص الذى يجب أن يتوجه اليه للعلم أو للمشورة . وقبل أن يستقر الموظف الجديد فى عمله يتعين أن يقضى قرابة أسبوع أو أسبوعين فى تعرف أسلوب العمل فى المكتبة ، ويرى بعينيه أداء زملائه العاملين ، فبذلك يزداد فهمه للمهام التى توكل اليه .

وتؤكد « ماك » على فعالية هذه الوسيلة فى تدريب الموظفين أثناء العمل ، التى يطلق عليها « التعريض » Exposure ، ويقصد بهـا معايشة وملاحظه الفرد لاعمال الاخرين . فالاستماع والرؤية يؤديـان الى تعليم الموظف دون أن يدرى ودون أى مجهود يذكر من جانبه . فاستراق السمع لمحادثة بين موظف الاعارة وأحد المستعيرين عبر الهاتف لطلب تجديد اعاره أو وضع كتاب له فى قائمة الانتظار يفيد الموظف الجديد ليس فقط فى تعلم أسلوب التخاطب وانما فى تقليد نبرات صوته عندما يواجه موقفا مماثلا . ومشاهدة المفهرس وهو يقوم بالفهرسة تكسبه ألفة واعتيـادا على النمط المتبع والعديد من المصطلحات المستخدمة . ومراقبة باحث الانتاج الفكرى وهو يستبعد بعض الموضوعات أو المواد تزيده خبرة فى هـذا المجـال ... وهكذا(٥١) .

ولحل مشكلة التدريب اثناء العمل فى المكتبات التى لا تملك عددا كافيا من الموظفين المؤهلين يمكنهم الاضطلاع به بنجاح ، يقترح « آستول » أن تتضافر جهود المكتبات المتخصصة فى اقليم أو منطقة جغرافية محددة فى اقامة وتعزيز برامج التدريب . ويمكن للمكتبات المشتركة فى مشروع تعاونى كهذا أن توفر المدرب أو المشرف على برنامج التدريب كل بدورها ، ولفترة معينة ، على أن يتخذ التدريب شكلا عمليا أكثر منه نظريا(٥٢) .

وكثيرا ما تلجأ المكتبة المتخصصة الى دعوة أفراد من المؤسسة أو من مؤسسات أخرى لالقـاء بعض المحاضرات النظامية عن التطـورات الحـديثة فى المهنة . ويمكن لكافة العاملين فى المكتبة بمختلف مستوياتهم حضور هذه المحاضرات التى يفضل أن يخطط لها ويعلن عنهـا مسـبقا وبالتنسيق مع المؤسسة الام ، كما يفضل أن تلقى فى قاعة مخصصة للمحاضرات ، وأن يواكبها استخدام الوسائل السمعية والبصرية ، وربما زيارات أو جولات يتفقد فيهـا المتدربون طرق العمل بالمؤسسة أو استخدام الحاسب الالكترونى وغيره من أجهزة الاتصال الحديثة .

وفى كل الأحوال يجب على المسؤولين والمديرين أن ينظروا الى مسألة التدريب اثنـاء العمل على أنها عملية مستمرة ، وأن يخصصـوا لها من وقتهم وجهدهم ما يضمن لها البقاء وللعاملين التطور المهنى المرغوب.

## اجتمـاعات العـاملين :

يؤمن الكثيرون بأن ليس ثمة ما يكفل استمرار العمل فى المكتبة بطريقة سلسة مثل عقـد اجتماعات للعاملين . ويقول « ساركار » أن هـذه الاجتماعات لا تسفر فقط عن صياغة القرارات التى تنظم عمليات التزويد واعداد الميزانية وتعيين وحل مشاكل العاملين ، ولكنها تراقب أعمال المكتبة عن كثب وتعمل على تعـديل اللوائح لدى نشوء ظروف أو أحداث خاصة(٥٣) .

واذا أريد لهذه الاجتماعات أن تؤتى ثمارها فيجب أن تكتسب صـفة استشارية أكثر منها اشرافية ، كما يجب أن تنعقد بصورة منتظمة ولو لفترات قصيرة ، حتى يعلم الموظفون بأن هناك فرصا مواتية لطـرح الاسئلة واثارة المناقشات حول مختلف المسائل المتعلقة بالخدمة ، وحتى لايضـيع المدير وقته فى مقابلات فردية متكررة للرد على نفس الاستفسـار . كمـا أنه من التقـاليد الحسنة أن يتناوب الاعضاء تدوين محاضر موجزة لتلك الاجتماعات للرجوع اليها فى المستقبل ، ولكى يستفيد منها من لم تمكنه ظروفه من الحضور .

وفى أغلب الأحيان لايقتصر حضور تلك الاجتماعات على العـاملين فى المكتبة فقط ، بل قد يدعى اليهـا بعض كبار الموظفين فى المؤسـسة مثـل رؤساء الاقسام وغيرهم ممن تمس الخدمة المكتبية أعمالهم بشكل مباشر . ويمكن لهؤلاء أن يقدموا المشورة وأن يعرضوا الافكـار وأن يشتركوا فى تشكيل السياسات وأن يؤلفوا فريقـا من ضباط الاتصال بين الخدمة والرواد .

وتلاحظ « شتراوس » أن المديرين الاواسط مثل رؤسـاء الاقسام يبـدون استعدادا واهتماما بحضور اجتماعات مجلس المكتبة على خـلاف مديرى المؤسسات الذين يعتبر وقتهم نفيسا ويفضلون شغله فى حضـور أنواع أخرى من الاجتماعات والمؤتمرات(٥٤) .

ومما يذكر أن هناك اختلاف فى الرأى حول جدوى اجتماعات العاملين ففى حين يرى « هوايت » أنهــا مضيعة للوقت وأن من الافضل تجنبها لمــا تسببه من اعاقة وتعطيل العمل ،(٥٥) فان غالبية الخبراء تخــالفه الرأى ، اذ تقول « كايل » أن الاجتماعات من شأنها تدعيم المعرفة والتفاهم المشترك بسرعة تفوق أى قناة أخرى للمعلومات ، وأن مزاياها الهامة الاخرى لاتحصى ، ومنهــا تبادل الافكار والاراء وخلق جو « غرفــة الاستراحة » الذى يعــد بمثــابة بيئة طبيعية للتعاون ورفع الروح المعنوية بين العــاملين(٥٦) .

## بعض قضايا ادارة العاملين فى المكتبة المتخصصة

### العــلاقة بين العاملين والمستفيدين :

تتحــدد العلاقة بين العاملين والمستفيدين ضمن اطار « العــلاقات العامة » التى احتار الكثيرون فى ايجاد تعريف محدد متكامل لها . فالعلاقات العامة مصطلح مطاطى شامل ذو عدة تعاريف ، وان كان أغلبها يحمل نفس المفهوم مع اختلاف الالفاظ المستخدمة . ويعرفها البعض بأنها « هندسة اجتماعية » أو « أسلوب حياة » أو هى « فن التناغم والتوافق مع الناس » أو « العلم الذى يهتم بعلاقة المؤسسة تجاه العملاء » . ويعرفهــا « شونفلد » — أحد رواد العلاقات العامة البارزين — أنها « مجموعة السياسات المخططة والاجراءات التى تستخدمها المؤسسة فى تحقيق مناخ ملائم ورأى عام مقبول يسمح لها بتحقيق أهدافها المحددة » . (٥٧) وفى اعتقــاد « عاطف الغمرى » أن أبرز تعريف للعلاقات العامة هو أنهــا « المقياس الذى تستطيع به المؤسسة قياس درجة تكيفهــا مع البيئــة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التى تعيش فيها والمرآة التى تظهــر بهــا المؤسسة نفسها للمجتمع الذى تعايشه ( (٥٨) .

من كل التعاريف السابقة يتضح لنا أن العلاقات العامة تخطت مفهوم الادارة فى العصر الحديث لتعبر عن وظيفة أساسية يجب أن يقوم بها كل مدير فى مؤسسة ، بل كل فرد ينتمى اليها ، اذ أن جهود أولئك جميعــا تمثل فى مجموعها القوة الدافعة التى تعطى للمؤسسة الصورة العــامة المقبولة فى المجتمع الذى تعيش فيه ، بحيث تصبح منتجا فعالا ومكــانا يسعى الكل الى التوظف فيه .

وفيما يخص المكتبات نجد أن العلاقات العامة هى بتعبير بسيط استخدام مختلف الوسائل فى بناء قنوات الاتصال بين موظفى المكتبــة

والجمهور ، والمحافظة على الشعور الودى بين الطرفين . وتقسم « جوان تتلى » جمهور المكتبة المتخصصة الى نوعين : جمهور داخلى ، وهو الذى يتألف من موظفى المكتبة أنفسهم ، وكذلك الناشرين والموردين الذين يزودون المكتبة باحتياجاتها ، ومديرى المؤسسة ومجلس المكتبة ، وجمهور خارجى ، وهو الذى يشكل كل فئات المستفيدين من خدمات المكتبة كالاساتذة والطلاب والباحثين والفنيين والمكتبات الاخرى(٥٩) . وهذا الجمهور الأخير هو ما أود التركيز عليه فى السطور والصفحات التالية .

تعتبر العلاقة بين موظفى المكتبة والمستفيدين من العمليات المتواصلة، لذا يجب بذل كل الجهود وبشكل دائم لاظهار المكتبة فى أفضل صورة لها أمام عيون الرواد كى يسعوا ويهرعوا اليها تلقائيا وقت الحاجة . كما تعد ردود الفعل لدى الرواد أفضل مقياس لنجاح ذلك الاتصال . وتقول « تتلى » أن من واجب مدير المكتبة ، من خلال مجلس المكتبة ومن احتكاكه المخطط بالجمهور على الرغم من جعله عرضيا غير مقصود ، أن يستنتج ويتعرف الاقتراحات والشكاوى والمطالب ، وأن يترجمها ويحولها الى سياسة مكتبية . وتضيف أنه على الرغم من أن المدير هو الذى يقرر سياسة العلاقات العامة وأسلوب نشاط المكتبة ، فان العاملين سواء أكانوا فردا واحدا أو أربعين ، مؤهلين وغير مؤهلين ، هم الذين ينفذون تلك السياسة ويدعمون ذلك النشاط ، بدءا من كلمات الترحيب عبر الهاتف وانتهاء بتبادل المعلومات . ومها بلغ مقدار تدريب العاملين فلن يعوض ذلك عن تصرف غير مقبول أو كراهية الموظف للناس(٦٠) .

ومن الأنشطة التى تكفل أفضل العلاقات بين المكتبة المتخصصة والرواد قيامها باعداد دليل المكتبة ولوحة الاعلانات والمعارض والتقرير السنوى ونشرة المكتبة وغيرها من المطبوعات التى تساعد على توصيل المعلومات الى اكبر عدد من المستفيدين .

**فدليل المكتبة** هو كتيب صغير يشترك جميع العاملين فى اعداده ، كما يستعمل مرشدا للمستفيدين بالمكتبة ، ويهتم بوصف المكتبة وطريقة تنظيمها وشروط الاستعارة وبعض التفصيلات الاخرى مثل أسماء العاملين وأرقام تلفوناتهم وساعات فتح المكتبة وطرق الاستفادة من مواردها . ولأن وظيفته اعلامية بالدرجة الاولى يجب أن يكون أسلوبه سهلا وواضحا وأن يزدان بالصور والرسوم . كما ينبغى أن يكون قليل التكلفة ، وذلك لانه يحتاج الى تجديد وتنقيح بين الحين والاخر .

ومن نافلة القول أن طائفة كبيرة من مكتبات المؤسسات الصناعية تفضل أن يصحب الدليل عرض بالشرائح الفيلمية الناطقة . وفى هذا الصدد تقول « شتراوس » أن العرض يفيد فى تخفيف العبء عن العاملين فى تعريف الموظفين الجدد بالمكتبة ، وفى شرح خدمات المكتبة للمستفيدين بشكل سهل الفهم ، غير أن ذلك العرض يلتهم جانبا لايستهان به من وقت العمل(٦١) .

**ولوحة الاعلانات** وسيلة اخرى من وسائل تعريف المستفيدين بخدمات المكتبة ، وهى ضئيلة التكلفة وتستطيع أصغر المكتبات ، سواء من ناحية عدد العاملين أو من ناحية الحيز ، اقامتها فى مكان بارز ، يفضل أن يكون بالقرب من المدخل الرئيسى للمكتبة حتى تجذب انتباه الداخلين والخارجين بطريقة لاشعورية . وفيها يجد الرواد اعلانات عن الاحداث والانجازات الهامة فى مجال التخصص ، مثل المؤتمرات العلمية والبرامج الاكاديمية ، علاوة على الاعلانات الخاصة بأخبار المؤسسة والمكتبة كالتى تتعلق بتغيير العاملين وترقيتهم ومكافآتهم وما شابه ذلك من أنباء . وتتغير بطبيعة الحال مواد لوحة الاعلانات من فترة لاخرى حسب الحاجة .

وتعتبر **المعارض** دليلا على يقظة المكتبة ، وعلى حسن ادراك العاملين فيها لأنشطة المؤسسة . وتقام المعارض فى بهو المكتبة أو بالقرب من المدخل لتقدم للرواد نماذج حية تعبر عن اهتمامها وتفاعلها مع الاحداث والتطورات الجارية . وتحصر « اليس نورتون » معارض المكتبات فى خمس فئات : معارض خدمات وارشادات عامة ، معارض لمطبوعات ، معارض لمواد العرض العامة ، معارض للمواد ذات الصلة بالكتب ، ومعارض للافكار(٦٢) . والمعرض الدائم لايلفت النظر أكثر من مرة واحدة ، لذلك يجب العمل على تغيير المعروضات من وقت لاخر ، أو حتى تغيير ترتيبها داخل صندوق العرض . أما ارتباط المواد المعروضة بالاحداث والمناسبات الهامة فى المؤسسة أو فى مجال التخصص فلا يستدعى أى توكيد .

**والتقرير السنوى** سلاح آخر من أقوى أسلحة العلاقات العامة ، اذ أنه يتضمن موجزا لنشاط المكتبة خلال عام كامل ، ويعطى الفرصة لمن يقرأه من الرواد أو من رجال الادارة للحكم على مدى قوة الخدمة المكتبية . ويوضح التقرير عادة مظاهر نشاط المكتبة بالاضافة الى التغييرات الجوهرية فى واجبات العاملين أو تنظيم العمل ، مصحوبة فى كثير من الاحيان بالبيانات الاحصائية المصورة والصور الفوتوغرافية والرسوم البيانية .

وقد لاحظ « أحمد بدر » و « حشمت قاسم » أن التقرير السنوى غالبـــا ما يصدر فى صورة رسمية لانبض فيها ولا حياة ، الامر الـــذى يفقـــده وظيفته الاساسية كمظهر من مظاهر الدعوة والعلاقات العـــامة ويقترح المؤلفـــان أن يتخلص التقرير من الطابع التقليدى والرسمى ، وأن يكتب بأسلوب سهل القراءة ، وأن يعقـــد مقارنات بين أرقام السنوات المـــاضية لبيان مظاهر الاتساع فى الخدمة ، وأن يبين المعوقات فى انجاز المشروعات التى لاتتم وفقا للخطط المرسومة . ولعل السبب — فى نظرهما — فى قلة عدد المكتبات المتخصصة التى تطبع تقاريرها يعود الى التكـــاليف المرهقة والاجراءات الاضافية من جانب العاملين فى اعداد الاحصاءات المصورة ونسخ وسائل الايضاح ، وان كان الوقت والجهـــد اللذين يستغرقهما اعدادها سوف ينتج عنهمـــا تقرير سنوى شيق وجـــذاب(٦٣) .

أما **نشرة المكتبـــة** Library bulletin فمهمتها توصيل المعلومات المتعلقة باهتمامات المؤسسة الى أكبر عدد من المستفيدين . غير أن اعدادها ليس بالامر الهين على كثير من المكتبات ، نظرا لمـــا يستهلكه من وقت وجهد فى التقـــاط المعلومات وتجميعها وتحريرها . أما من حيث المحتوى فقـــد تشتمل النشرة على اشارات ببليوجرافية الى محتويات الدوريات المتخصصة فى المجـــال الذى تخدمه ، وكذلك على عناوين الكتب والنشرات والتقـــارير وبراءات الاختراع حديثة الصدور ، علاوة على المستخلصات الاعلامية ، وبعض المواد الاخبـــارية ذات الصلة بنشاط العاملين ، وانباء التطورات الهامة فى مجال تخصص المكتبة .

وتؤكد « شتراوس » انه لدى انتشار « أنظمة اعلام المستفيدين » وبعد تطوير شبكات المعلومات فى العلوم والتكنولوجيا واستغلالها بالكامل على المستوى القومى فى أى قطر ، سوف تتخلى المكتبات المتخصصة اكثر فاكثر عن صحائفها ونشراتهـــا ، أو تبقى عليها وسيلة اتصال لنقل أخبار ما يدور داخل جدران المكتبة فقط(٦٤) .

وتتخذ **المطبوعات الاخرى** فى المكتبة المتخصصة اشكالا عـــدة مثـــل الفهـــارس المطبوعة وقوائم الاضافات الجديدة والنشرات الاعلامية ( وهى صورة مصغرة من نشرة المكتبة ) وقوائم المطالعة والببليوجرافيات والتقارير . ولعل مطبوعات المكتبة المتخصصة هى اكثر أنشطتها احتياجا لخبـــرات العاملين ومعرفتهم الواسعة بمجال التخصص ، اضـــافة الى السمات الشخصية الاخرى كالصبر والدقة وقوة الذاكرة والقـــدرة على عـــرض الحقـــائق بوضوح ، والكتابة بأسلوب جيد ، وفحص المصادر بدقة وسرعة والعمل تحت أكثر الظروف ضغطا والحاحا .

ويذكر « بودصن » أن نجاح المكتبة المتخصصة فى مجال النشر والمطبوعات يتوقف الى حد كبير على اختيار الموظفين الصالحين لاداء مثل ذلك العمل ، وعلى توفر الوقت اللازم لديهم لانجازه . ويضيف أن المرونة واجبة فى تقدير ذلك الوقت ، نظرا لاختلاف القدرات الشخصية بين الأفراد والتى تصل الى فارق يبلغ أحيانا خمسين بالمائة أو أكثر (٦٥)

ولقياس مدى نجاح العلاقة بين موظفى المكتبة والمستفيدين تقترح « كارول بير » ثلاث طرق : الاستبيان ، ودفتر اليوميات ، والمقابلة الشخصية . وهى ترى أن الاستبيان أكثرها سهولة عند اجراء مسح لاعداد غفيرة ، لكنه قد يكون سطحيا وعرضة لسوء الفهم . ودفتر اليوميات الذى يدون فيه المستفيد كل زيارة يقوم بها للمكتبة وما يجده وما لايجده وكيف يجده ، يعطى معلومات وفيرة ، ولكنه يشكل عبئا على المستفيد . أما المقابلة الشخصية فهى أكثر الطرق فعالية فى الحصول على معلومات غزيرة موثوق بها ، لكنها فى الوقت نفسه تتطلب مهارة ووقتا من جانب القائم باجراء المقابلة (٦٦) . وأيا كان الأسلوب المتبع ، يجب أن يتخذ صفة دورية . والذى لاشك فيه أن مثل تلك الدراسات تزودنا برؤية تقريبية لمدى نجاح موظفى المكتبة فى تلبية مطالب المستفيدين ، كما أنها تمهد الطريق لفتح قنوات جديدة للاتصال .

وتشير « تتلى » الى أساليب أخرى أقل جهدا وفى الوقت ذاته تعتبر ثمرة اضافية للاعمال اليومية ، مثل فحص السجلات والاصغاء لما يقوله الرواد. فالسجلات تظهر ماذا كانت الاستعارات فى ارتفاع أو انخفاض ، كما تبين أنواع المواد المستعملة ، ومن الذى يستعملها ، وأنواع الاسئلة المرجعية ، ومقدار تبادل الاعارة مع المكتبات الاخرى ، وغير ذلك من الشواهد على نجاح السياسة القائمة أو على وجوب تعديلها لمواجهة مطالب القراء . أما الاصغاء فهو فن فى حد ذاته ، ويجب أن تكون الأذن الثالثة — على حد تعبير « سلما جيل » — متأهبة وحساسة لكل أشكال اللغة غير اللفظية . فهز الكتفين استهجانا أو استخفافا أو رفع حاجب العين أو جمع قبضة اليد أو اطباق الاسنان أو الاصابع كل ذلك يعكس مواقف لها من الدلالة والاهمية ما للكلام . لذلك يجب الانتشار بين القراء والاستماع الى مقترحاتهم ، وتشجيع تعليقاتهم الانتقادية ، وملاحظة تعابير وجوههم ، كما يجب نقل أى تعليق أو نقد أو اطراء الى المسؤولين ، فردود الفعل لدى القراء تلمح لمدير المكتبة والعاملين فيها بما يتعين عليهم أن يتنبهوا اليه حتى يعملوا جهدا على تطويره وتحسينه (٦٧) .

**العلاقات المهنية والتعاون بين العاملين :**

يحتـــاج العاملون فى أى مكتبة متخصصـــة لبنـــاء علاقات قوية مع الهيئات المهنية والمكتبات الاخرى من أجل الحصول على المعلومات اللازمة . فلا توجد مكتبة متخصصة واحـــدة تتمتع باكتفاء ذاتى يغنيها عن اللجوء لطلب المساعدة من مكتبـــات ومؤسسات أخرى تخـــدم نفس المجـــال . والمكتبى الذكى المتمرس يعلم علم اليقين أنه ما من مشكلة فى أى مجـــال من مجالات المعرفة ليس لها حل ولو جزئى قد تم التوصل اليه وتسجيله فى مكان ما . ويحاول المكتبى البحث عن الحقائق والمعلومات المطلوبة فيما يتوفر لديه من مصادر مطبوعة أو مكتوبة ، وقد يجره ذلك البحث الى ذوى الاختصاص فى المجال ، الذين لم يتمكنوا بعد من تدوين أفكارهم على الورق . ولذلك فهو يعتمد بصـــفة أســـاســـية على زملاء المهنة أو المهن الاخـــرى ذات الصـــــلة .

ويقول « جبونز » ان المعلومات المطلوبة قد تكون متوفرة بالفعل لدى العاملين الآخرين فى أقسام المؤسسة الذين يملكون معرفة موضوعية سابقة أو خبرة يمكن الاستفادة منها عند الضرورة ، وان من واجب من يعمل بالمكتبة التعرف على الافراد الآخرين فى المؤسسة ، وهم الذين تقع مسؤولية خدمتهم على عاتقـــة ، والذين يجب أن يكون على علم بمقـــدرتهم العلميـــة واهتماماتهم ليس فقط بهدف معاونتهم وانما باعتبارهم مصادر للمعلومات يمكن الرجوع اليها مستقبلا (٦٨) .

وكثيرا ما يتم الحصول على المعلومات عن طريق الاتصالات الهاتفية أو زيارة مكتبات اخرى أو بعث أحـــد السعاة اليها لاستعارة بعض المواد . وهنـــا تظهر الحاجة الى تفهم العاملين فى المكتبات الاخرى لاهمية المعلومات والمواد المطلوبة فى تحقيق الاستفادة المنشودة . غير أن بعض تلك المعلومات من النوع الذى يجب أن يحاط بسرية تامة ، وهو أمر تفرضه أخلاقيـــات المهنة ، ولذا يجب أن يحرص الموظف فى تعاونه مع الآخرين على عدم البوح بتلك المعلومات أو افشائها الا فى حدود مقبولة لدى الطرفين .

وتعتمد المكتبات المتخصصة والصغيرة منها على وجه الخصوص على نظام تبـــادل الاعارة بين المكتبات نظرا لمواردها المحدودة . لذلك يجب على المديرين تشجيع موظفيهم على الاطلاع على موارد المكتبات الاخرى والتعرف على العاملين فيها ، بغية كسب صداقتهم وتعاونهم فى هـــذا المجـــال . ويذكر « جبونز » بعض معوقات تبادل الاعارة بين المكتبات المتخصصة مثل الافتقار الى عامل السرعة ، والاحساس أن المكتبة قد تعطى أكثر مما قد

تأخذ ، وأن بعض المواد مثل براءات الاختراع لا يمكن الحصول عليها بطريق الاعارة وانما يمكن شراؤها من ادارة براءات الاختراع ، أو الاطلاع عليها فى احدى مكتبات الايداع القريبة (٦٩) .

وبالرغم من كل ذلك يجب على المكتبات الاكبر ان تفتح ذراعيها للمكتبات الصغيرة ، كما يجب على العاملين فى تلك الاخيرة أيضا ادراك أن الطلبات المفرطة تشكل عبئا ثقيلا باهظ التكاليف على المكتبات الكبيرة ؛ وأن يسهموا قدر المستطاع فى المشروعات التعاونية مثل القوائم والفهارس الموحدة ، وأن يبتكروا سبلا أخرى للتعاون المتبادل مع العاملين فى المكتبات المماثلة ، ذلك لكون المشاركة فى الموارد هى بلا ريب أكثر اقتصادا من سعى كل مكتبة على حدة نحو الاكتمال .

وفى مقال عن العلاقات المتبادلة بين العاملين فى المكتبات المتخصصة يستعرض « بودنجتون » أهداف ودواعى انشاء شبكة للمكتبات تتولى وتحتضن التعاون من خلال سبل الاستخدام الآلى والحاسب الالكترونى ، شرط أن تتوحد الانظمة والاساليب والخدمات (٧٠) .

وثمة قنوات أخرى للاتصال والعلاقات المهنية تتمثل فى انتساب العاملين الى جمعيات المكتبات المهنية ، وحضور اجتماعاتها ، والمشاركة فى المشروعات التى تنظمها والتى تعود عليهم بالنفع ، وكتابة المقالات فى دورياتها مما يغذى أدب المهنة ويثريه . ولا يمكن بحال من الأحوال اغفال الدور الذى تلعبه الجمعيات المهنية فى النهوض بمستوى المشتغلين بالمهنة عن طريق عقد المؤتمرات والحلقات القومية والمحلية والدولية التى تتيح لهم فرص الاتصال الشخصى وتبادل الرأى والاستماع الى البحوث المتخصصة ومناقشتها والخروج بتوصيات من شأنها تنمية المهنة وجعلها مسايرة للتقدم والتطور . وليست المؤتمرات والندوات والحلقات هى السبيل الوحيد ، بل هناك أيضا المطبوعات الدورية والكتب الشاملة التى تصدرها تلك الجمعيات والتى تتناول مختلف نواحى مجال التخصص بحيث يستفيد منها العاملون فى تطوير نشاطهم . ولا يفوتنى أن أنوه هنا بجهود جمعية المكتبات الأمريكية American Library Association التى انشئت فى عام ١٨٧٦ وجمعية المكتبات المتخصصة Special Library Association ( ١٩٠٩ ) فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وكذلك جمعية المكتبات البريطانية Library Association ( ١٨٧٧ ) وجمعية المكتبات المتخصصة ومراكز الاعلام ASLIB ( ١٩٢٤ ) فى بريطانيا ، باعتبارها أقدم الجمعيات المهنية ومن أكثرها رسوخا فى العالم بأسره ، ولكونها نموذجا تسعى معظم الدول الأخرى لأن تحتذيه .

## اتجـــاهات المستقبل :

تتنوع التكهنات المتعلقة بدور العاملين فى المكتبات المتخصصة فى المستقبل ، بل وبدور المكتبات المتخصصة نفسها . فقـد أعرب « كلاب » فى عام ١٩٦٤ عن اعتقاده بأن اسـتخدام المواد المكتبية لأغراض البحث يجب أن يلعب دورا هاما فى ادارة وتوجيه أعمـال وشؤون البشر ، ومن ثم يتوجب على مكتبات البحـوث فى المستقبل أن تكتشف سـبلا لتعزيز وتسهيـل ذلك الاستخدام (٧١) . لكن « ريتشارت » يرى أن استخدام الموارد المكتبية يشكل أفضل لا يؤثر حتمـا على مستقبل المكتبات المتخصصة ، لأن المكتبـات المتخصصة لا زالت تنظـر الى المواد على أنهـا « بضاعة عملية » وبخاصة فى مجـالات العلوم . فهناك شك فى أن تقـوم المكتبة المتخصصة بجمـع بعض المواد مثل الخطب الرنانة أو الأعمال الأدبيـة أو الفنيـة أو النقدية ، كما أن الكتب الفاخـرة المجلدة بالجلد أو ذات الحواف المذهبة لن يكـون لها مكان فى المكتبات المتخصصة . ولن تعـزل المواد نفسها فى أبراج عاجية ، على الرغم من أن كتابها هم صـفوة العلماء ، وانما سوف تبحث عن صدى عالمى واسع ، وسوف تسعى جاهـدة لبث ونشر الحقائق والبيانات والمقاييس والنظريات والافكار التكنولوجية ، ولهذه الاسباب سوف تظل هـذه المواد اقرب ما تكون الى السلع . (٧٢)

وفى تصور « باتن » انه بحلول عام ٢٠٠٠ سوف تعتبر المعلومات الى حـد كبير أهم ما يؤثر فى حياة الناس ، كما ستعمل عـدة ملايين أخرى من البشر فى مجال المعلومات ، أما موظف المكتبة المتخصصة كما هو الآن فسوف يختفى تماما وسوف يحل محله « أخصائى مصادر المعلومات » أو « مراقب المعلومات » Information controller الذى سيتسلح بمهارات فى نواحى جديدة للمعلومات والعمل الادارى . ويضيف « باتن » أن الاهمية الكبرى للمعلومات فى المجتمع سوف تنعكس بشكل واضح على برامج التعـليم العالى ، وأن الاشكال المـادية للمعلومات سوف تتبـدل بدرجة ملحوظة ، وسوف يخزن معظمها فى مراكز خاصة ، مضغوطة أو محللة حسب الحاجة ، وستكون جاهزة للبيع عند الطـلب . كما ستسمح تكنولوجيـا الحاسب الالكترونى بالتداول الفورى لجميع أنواع المعلومات ، من خلال أجهزة صغيرة قابلة للحمل والنقل من مكان لآخر . ويختتم تكهناته بأنه يتعين على شبكات المعلومات الدولية والقومية أن تعـد نفسها من الآن لمواجهة مشاكل الارتطام بعضها بالبعض وتجنب التداخل والتشويش ووضع المعايير اللازمة اساعدة المستفيـدين . (٧٣)

ويحدثنا «هورتون » عن الخبرات المهنية اللازمة لمدير مصادر المعلومات ، ويقول أن مدير المعلومات قبل أى شيء هو مدير للمصادر ، كما أنه وسيط من نوع ما بين تكنولوجيا المعلومات التى تزداد تعقيدا والمستفيدين . أما خبراته الخاصة فتتضمن معرفة بعلم المكتبات والحاسب الالكترونى وعلم الاتصالات البعيدة Telecommunications وبحوث العمليات والاحصاء والكتابة العلمية .(٧٤)

أما « ملدرد مايرز » فتعتقد أن المكتبيين فى المكتبات المتخصصة اناس سلبيون لم يعتادوا المخاطرة ، ولا يكترثون لوقع أعمالهم على مستقبلهم ، ولأن المكتبات المتخصصة خاضعة للمؤسسات فان رواج وظائفهم تحفه التقلبات والشكوك ، كما أنه من العسير تحديد قيمتهم فى نظر الشركات والمؤسسات . وتشدد « مايرز » على ضرورة أن يبرهن المكتبيون على أنهم مديرون ، ولذلك فهم فى حاجة الى تنويع معارفهم وقدراتهم كى يصبحوا مهيأين للتكيف مع التطورات الجديدة ، وليحملوا الادارة العليا على ادراك امكاناتهم وكفاياتهم القابلة للنمو والتجديد ، وليفيدوا من الانشطة الحديثة فى المؤسسة ، كما أنهم بحاجة لان يكونوا مستعدين لرفض القيام ببعض الاعمال والانشطة اذا دعا الامر . (٧٥)

ويبنى « فوس » رؤيته لمستقبل المكتبات المتخصصة والعاملين فيها على ثلاثة عوامل : أولها التنبؤات الاقتصادية ، بما فيها الرواتب والاجور والحاجة الى القوى العاملة ، وثانيها التقدم التكنولوجى ، وثالثها اتجاهات التاهيل المهنى للعاملين فى تلك المكتبات . ويتوقع « فوس » انتشار المركزية فى تنظيم المكتبات بشكل أوسع ، وزيادة استغلال طاقات القائمين بالعمل فعلا ، وفى حال حدوث أزمات اقتصادية فان الاعتماد على شبه المؤهلين والفنيين سوف يزيد . كما يتنبأ بأن اعدادا اكبر من المتخصصين العاملين فى مجالات أخرى سوف تلتحق بالمهنة . أما التقدم التكنولوجى الذى سيؤثر على انماط الوظائف فيشمل على الارجح جميع أشكال المصغرات وزيادة الانتفاع من الحاسبات الالكترونية الصغيرة Mini - computers كما ستتركز اتجاهات التاهيل للمهنة على الاكثار من المواد والبرامج ذات الصلة بالمكتبات المتخصصة وارتفاع مستوى التنمية المهنية . وبالرغم من كل ذلك فسوف تظل السنوات الخمس القادمة ( ١٩٧٦ — ١٩٨٠ ) فترة ثبات واستقرار (٧٦) .

# المـــراجع

1. Batten, W.E., " Information science applied, " In Batten, W. E. (ed.) **Handbook of special librarianship and information work.** 4th ed. London, Aslib, 1975. p. 1.

2. Kyle, Barbara R., " Administration, " In Ashworth, Wilfred (ed.) **Handbook of special librarianship and information work.** 3rd ed. London, Aslib, 1967. p. 20. **Also** Ashworth, Wilfred, " Staffing the special library, " **Librarian and Book World,** 49 (9) : 175 - 181, October 1960.

3. Darling, Louise, " Administration, " In Annan, Gertrude L. and Felter, J. W. (eds.) **Handbook of medical library practice.** 3rd ed. Chicago, Medical Library Association, 1970. p 50.

4. 
أحمد بدر وحشمت محمد علي قاسم . **المكتبات المتخصصة : ادارتها وتنظيمها وخدماتها** . الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٢ . ص ٣٢ — ٣٣ .

5. Strauss, Lucille J. et al. **Scientific and technical libraries :** their organizaton and administration. 2nd ed. New York, Wiley, 1972. p. 38.

6. **Ibid.,** p. 37, 39.

7. Burkett, Jack. **Industrial and related library and information services in the U K.** 3rd ed. London, The Library Association, 1972. p. 158 - 159.

(8) **Ibid.,** p. 160.

(9)
أحمد بدر وحشمت قاسم . **نفس المصـــدر السابق** ، ص ٣٩ .

(10) Strauss, op. cit., p. 41.

11. Bailey, Martha J., " Middle managers who are heads of company libraries/information services," **Special Libraries,** 70 : 507 - 518, December 1979.

12. Strauss, **op. cit.,** p. 43.

13. Hetzner, Bernice M., " The medical librarian, " In Annan, Gertrude L. and Felter, J. W. (eds.) **Handbook of medical library practice.** 3rd ed. Chicago, Medical Library Association, 1970. p. 17.

14. Strauss, **op. cit.,** p. 44 - 46.

15. Darling, **op. cit.,** p. 35.

16. Smith, A. L., " Organization and administration : objectives, planning and staffing, In Campbell, Malcolm J. (ed.) **Manual of business library practice.** London, Clive Bingley, 1975. p. 41.

17. Strauss, **op. cit.,** p. 46 - 47.

18. Campbell, Malcolm J., **Business information services.** London Clive Bingley, 1974. p. 92 - 93.

19.

آثرتون ، بولين . **مراكز المعلومات : تنظيمها وادارتها وخدماتها** ، ترجمة حشمت قاسم . القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨١ . ص ١٣٣ .

20.

نفس المصدر السابق ، ص ١٣٤ .

21. نفس المصدر السابق ، ص ١٣٥ .

22. Kyle, **op. cit.,** p. 17.

23. Tunley, Malcolm. **Library structures and staffing systems.** London, The Library Association, 1979. p. 52.

24. Magson, M. S., " Management, " In Batten, W. E. (ed.) **Handbook of special librarianship and information work.** 4th ed. London, Aslib, 1975 p. 403.

25. Kyle, **op. cit.,** p. 24.

26. Arnold, Denis V. **The management of the information department.** London, Deutsch, 1976. p. 38-39.

27. آثرتون ، نفس المصدر السابق ، ص ١٢١ .

28. Tunley, **op. cit.,** p. 53.

29. Darling, **op. cit.,** p. 54.

30. Campbell, **Business information services, op. cit.,** p. 91.

31. Astall, Ronald. **Special libraries and information bureaux.** Melbourne, F. W. Chechire, 1966. p. 54.

32. Strauss, **op. cit.,** p. 52.

33. Kyle, **op. cit.,** p. 33.

34. Sarkar, P. K. **Administration of technical libraries.** New Delhi, Sterling Publishers, 1977. p. 116.

35. Eide - Jensen, Inger, " The one-man library, " **Scandinavian Public Library Quarterly,** 10 (1) : 15 - 17, 1977.

36. St. Clair, Guy, " The one person library : an essay on essentials, " **Special Libraries,** 67 : 233 - 238, May - June 1976.

37. Feuer, Sylvia, " The circuit rider librarian, " **Medical Library Association Bulletin,** 65 : 349 - 353, July 1977.

38. Anthony, L. J., " Library planning, " In Ashworth, Wilfred (ed.) **Handbook of special librarianship and information work.** 3rd ed. London, Aslib, 1967. p. 331-332.

39. Musiker, Reuben. **Special libraries : a general survey.** Metuchen, N. J., The Scarecrow Press, 1970. p. 18.

40.

احمد بدر وحشمت قاسم . نفس المصدر السابق ، ص ٤٦ — ٤٩ .

41. Gustler, M. P., " Differentiated library training, " In **Special libraries worldwide,** ed by Gunther Reichardt. Munchen, Verlag Dokumentation, 1974,( IFLA, pub. 1 ) p. 331-338.

42. Boots, Rose E., " Suggestions for the preparation of a staff manual, " **Special Libraries,** 34 : 292-294, July-August 1943; Wesner, Jean P., " Training of nonprofessional staff, " **Special Libraries,** 46 : 434 - 440, December 1955.

43. Mack, Elizabeth. **In-training in information and special library units.** London, Aslib, 1974, p. 12-13.

44. Kyle, **op. cit.,** p. 23.

45. **Ibid.,** p. 22.

46. Astall, **op. cit.,** p. 55-56.

47. Shout, Howard F., " On-the-job staff development at the Detroit Edison Company, " In Stone, Elizabeth W. (ed.) **New directionsin staff development; moving from ideas to action.** Chicago, American Library Association, 1971. p.58-63

48. Mack, **op. cit., p. 3.**

49. Ackerman, Page, " The library school and requirements for staffing libraries, " in Borko, Harold ( ed. ) **Targels for research in library education.** Chicago, American Library Association, 1973. p. 137.

50 **Idib; Aiso** Wallace, Everett M. et al. **On-the-Job training of library personnel.** Santa Monica, Calif., Systems Development Corporation, 1968.

51. Mack, **op. cit.,** p. 21.

52. Astall, op. ct., p. 57.

53. Sarkar, **op. cit.,** p. 118.

54. Strauss, **op. cit.,** p. 313.

55. White, H. S., " Operation of libraries without library committees, " **Special Libraries,** 50 : 241 - 243, July 1959.

56. Kyle, **op. cit.,** p. 24.

57. Shoenfeld, C. A. **Publicity, media and methods : their role in public relations.** New York, Macmillan, 1963. p. 16.

58. الغمرى ، عاطف . **السلوك الادارى والعلاقات العامة** . الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٦ . ص ٢٢

59. Titley, Joan, " The library and its public, " In Annan, Gertrude L. and Felter, J. W. (eds.) **Handbook of medical library practice.** 3rd ed. Chicago, Medical Library Association,1970. p. 347.

60. **Ibid.,** p. 357 - 358.

61. Strauss, **op. cit.**, p. 315.

62. Norton, Alice, " Professional publicity services : a 1965 checklist, " **Library Journal**, 90 : 3392 - 3396, September 1, 1965.

63.

أحمد بدر وحشمت قاسم . نفس المصدر السابق ، ص ٤٦١ — ٤٦٣

64. Strauss, **op. cit.**, p. 317.

65. Boodson, K., " Publications of the library and information department, " In Ashworth, Wilfred (ed.) **Handbook of special librarianship and information work.** 3rd ed. London, Aslib, 1967. p. 490 - 491.

66. Bare, Carole E., " Conducting user requirement studies in special libraries, " **Special Libraries**, 57 : 103 - 106, February 1966.

67. Titley, **op. cit.**, p. 365; **Also** Gale, Selma R., " The hand extended, " **A L A Bulletin**, 58 : 777 - 780, October 1964,

68. Gibbons, F., " Co-operation in the special library field, " In Houghton, Bernard (ed.) **Information work today.** London, Clive Bingley, 1967. p. 101 - 102.

69. **Ibid.**, p. 104 - 105.

70. Budington, William S., " Interrelations among special libraries. " **Library Quarterly**, 39 : 64 - 77, January 1969.

71. Clapp, Verner W. **The Future of the research library.** Urbana, Ill., University of Illinois Press, 1964, p. 55.

72. Reichardt, Gunther, " The future of special libraries, " **In Special libraries worldwide,** ed. by G. Reichardt. Munchen, Verlag Dokumentation, 1974. ( IFLA, pub. 1 ) p. 12.

73. Batten, M. N., " The special librarian of the future, " In Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship.** London, The Library Association, 1976. p. 230 - 244.

74. Horton, Forest W., " Occupational standard for the information resource manager, " **Journal of Systems Management,** 30 (5) : 35 - 41 May 1979.

75. Myers,Mildred S., " The mid-career special librarian : where do we go from here ? " **Special Libraries,** 70 : 263 - 271, July 1979.

76. Voos, Henry, "What's in the future that ink may character," **Sci-Tech News ( Special Library Association),** 29 (1) : 21 - 23, January 1975.

# الفصل الرابع

## العاملون فى المكتبـات العامة

### المحتـويات

**عـدد العـاملين**

**فئـات العاملين فى المكتبـة العامة : الوظائف والمؤهلات والواجبـات**

مدير المكتبة العامة — المساعدون المؤهلون — مكتبى الاطفال — مكتبى المراهقين وصـغار الشباب — أخصـائى المعلومات — المتخصص الموضـوعى — مكتبى سيارة الكتب — المساعدون غير المؤهلين .

**بنـاء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة العامة**

اختيار وتعيين العاملين — تعيين كبار السن والمعاقين — العاملون بعض الوقت — المتطوعون

**أحـوال العمـل فى المكتبـة العـامة**

غرف ومكاتب الموظفين — ساعات العمل — جداول العمل — الميزات الاضافية

**التنمية المهنية للعاملين فى المكتبة العامة**

**بعض قضايا ادارة العاملين فى المكتبة العامة**

العلاقة بين العاملين والمجلس الاعلى للمكتبة

اشتراك العاملين فى الادارة

اتجاهات المستقبل

**المراجـع**

## عــدد العــاملين

يرتبط تحديد الاعداد اللازمة للعمل فى المكتبة العامة بعوامل ثلاثة : مجموع السكان فى بيئة المكتبه ، وحجم الاقبال على استعمال مواردها ، ومدى اتساع الخدمة المكتبية التى تقدمها . ويعتبر العامل الاول — مجموع السكان — اساسا جيدا تميل معظم المكتبات العامة الى الاعتماد عليه عند وضع معــايير التوظيف ، أما العاملان الآخران — حجم الاقبال ومدى الخدمة — فهما يفرضان اجراء بعض التعديل بطبيعتهما على أى معيــار يبنى على أساس مجموع السكان فقط . ويتضح ذلك بجلاء فى خــدمة مكتبية متطورة ، حيث تتحقق فائدة العوامل الثلاثة مجتمعة من خــلال اعادة النظر فيها بصفة منتظمة .

وقد اهتمت كافة الدول ، وفى مقدمتها الولايات المتحدة الامريكية ، بوضع الاسس والمعايير التى تقرر الأعداد المناسبة للعــاملين فى المكتبات العامة . فقد ورد فى مجموعة من أقدم تلك المعايير ( ١٩٤٢ ) أنه « يجب أن يبنى حجم العاملين فى أى مكتبة عامة أو تشكيل مكتبى على أساس برامج الخدمة التى تتبناها المكتبة ، وعلى أساس مجموع السكان وحجم المنطقة ، والدعم المــالى ، وكذلك وبصفة خاصة على عدد الاقســـام والفروع ، وعدد الاعارات وحجم الخدمة المرجعية ، وتخطيط المبنى وساعات فتح المكتبة . » (١)

وتنص أحدث المعايير الامريكية للمكتبات العامة ( ١٩٦٦ ) على وجوب تخصيص موظف واحد لكل ألفين من السكان المقيمين فى منطقــة المكتبة حدا أدنى . وعلى الرغم من أنها لم تحدد نسبة الموظفين المؤهلين الى غير المؤهلين فقد اقترحت أن يكون ثلث العاملين من الموظفين المؤهلين والفنيين . وضربت على ذلك مثالا بتشكيل مكتبى يخدم ١٠٠٫٠٠٠ من السكان ، بحيث يضم جهــاز العاملين فيه على الاقل ستة عشر أو سبعة عشر موظفــا مؤهلا وفنيا من أصل خمسين موظف(٢) .

وبالنسبة للمكتبات العامة الصغيرة فقد نصت المعايير الامريكية التى صدرت فى عام ١٩٦٢ على ضرورة تخصيص موظف واحد لكل ٢٫٥٠٠ من السكــان ، كما اقترحت أن تكون نسبة الموظفين المؤهلين والفنيين فى حدود الثلث أيضا(٣) ويلاحظ « ويذرز » أن صدور هذه الوثيقة الاخيرة كان موضع جدال ونقاش واسعين ، اذ رأى البعض أن الامر لا يستدعى اصدار معايير لمكتبــات صغيرة سوف تصبح عاجلا أو آجلا جزءا من

تشكيل مكتبى ، فيما ذهب البعض الاخر الى أن ثلثى المكتبات الامريكية العامة تخــدم مجموعات تقل عن ٠٠٠ر١٠ من السكان ومن ثم فهى فى حاجة الى معايير خاصة تستطيع من خلالها تقييم خدماتها(٤) .

وفى بريطانيا تشير التشريعـــات الصادرة فى ١٩٦٢ وملحقاتهـــا فى ١٩٧١ الى وجـــوب تعيين موظف واحد لكل ٥٠٠ر٢ من السكان حـــدا أدنى ، على أن تبلغ نسبة المؤهلين ٤٠٪ فى المكتبات العامة التى تخـــدم ٠٠٠ر١٠٠ من السكان نأقل و ٣٣٪ فى مناطق المـــدن والتركيز السكانى ، وقـــد تقـــل النسبة عن ذلك فى المدن الكبرى ، لكن الحد الادنى للمؤهلين لايجب أن يهبط الى أقل من٢٥٪ من مجموع العاملين(٥) .

واضافة الى طريقة تحـــديد عدد العاملين نسبة الى مجموع السكان توجـــد طرق أخرى ، مثل تحـــديد عددهم نسبة الى عدد القراء ، كمـــا هو الحـــال فى جمهورية ألمـــانيا الديموقراطية والمجر ، حيث يخصص موظف واحد لكل ٥٠٠ قارىء ، وفى بلجيكا حيث يعين موظف لكل ٨٠٠ قارىء . أما الدول التى توصى تشريعاتها المكتبية بتحديد أعداد العاملين فى مكتباتها العـــامة وفقـــا لعدد الاعارات فهى قليلة ، مثل السويد وجنوب أفريقيا ، حيث تبلغ النسبة فى الاولى ١ : ٠٠٠ر١٥ وفى الثانية ١ : ٠٠٠ر٢٥ اعارة سنويا . وهناك أيضا حالات قليلة تبنى فيها أعداد العاملين على عوامل اخـــرى مثل حجم المجموعة والاضافات السنوية وحجم العمل(٦) .

أما بشأن نسب الموظفين المؤهلين للكتابيين فهى تتفاوت من بلد لآخر حيث تبلغ فى بعض الاحيان ٢ : ٣ وفى أحيـــان أخرى ١ : ٣ وان كانت النسبة الشـائعة ١ : ٢ ، غير أن بعض هذه النسب غير صالح للمقارنة نظرا للغموض الـــذى يكتنف مسمى بعض الوظـــائف مثل « مكتبى » و « مؤهل » و « فنى » وغير ذلك من التسميـــات(٧) .

وجدير بالذكر أن الاتحاد الدولى لجمعيات المكتبات IFLA قام فى ١٩٧٣ باصدار مجموعة من المعايير الخاصة بالمكتبات العامة وجـــه فيهـــا بعض الاهتمام للدول النامية . وفيما يتعلق بأعداد العاملين أوصت المعـــايير بتدبير موظف مؤهل لكل ٣٠٠٠ من السكان . ورغم اعترافها بنقص تسهيلات التأهيل والتدريب التى تقف عقبة أمام تعيين موظفين مؤهلين فى مكتبات تلك الدول ولاسيما فى المراحل المبكرة لانشائها ، فانها تقترح أن يحصل العاملون على التدريب المناسب فى دول أخرى على أن

تسعى المكتبات العامة النامية فى نفس الوقت لتنظيم برامج للتدريب أثناء العمل الى أن يصبح التأهيل المهنى داخل الاطار التعليمى فى الدولة حقيقة واقعة(٨) .

وفى العالم العربى يعتقد « احمد أنور عمر » أن المعيار الذى تختاره المكتبات العامة لعدد الموظفين على أساس عدد السكان ، أو على أساس عدد رواد المكتبة ، ربما يكون غير مناسب . أما الاساس الاثبت والاقرب للموضوعية فهو عدد الكتب المعارة . فيمكن مثلا تخصيص موظف واحد لكل ١٥٫٠٠٠ الى ٢٥٫٠٠٠ كتاب معار سنويا ، والخلاف بين الرقمين راجع الى اختلاف أنواع المكتبات ، والى الخدمات الاخرى التى تقدمها المكتبة بخلاف الاعارة . ويضيف قائلا أن من الخطأ الاعتقاد أن مجرد الاكثار من عدد الموظفين ( ولو كانوا مؤهلين وفنيين ) يعنى دائما ازدياد كفاية هيئة المكتبة . فالكفاية يجب أن تكون متناسبة مع عدد السكان ، ومع حجم مجموعات المكتبة ، ومع نسبة ما تلقاه من اقبال على استعمالها أى أن زيادة عدد الموظفين عن نسبة بالذات انما تدل على وجود خلل ما فى ادارة المكتبة(٩) .

## فئات العاملين فى المكتبة العامة

### الوظائف والمؤهلات والواجبات

كما هو الحال فى المكتبات الجامعية والمتخصصة يمكن تقسيم العاملين فى المكتبات العامة الى فئتين اساسيتين : فئة المؤهلين ، أى الحاصلين على مؤهل جامعى ( بكالوريوس / ليسانس أو ماجستير ) فى تخصص المكتبات ، وفئة الكتابيين أو غير المؤهلين ، أى الحاصلين على مؤهلات أخرى فى غير التخصص . والجدير بالذكر أن هذه الفئة الأخيرة تشكل الاغلبية بين العاملين فى المكتبات العامة ، اذ أنها تمثل ما بين ثلثى وثلاثة أرباع مجموع العاملين .

ولايجب التقليل من شأن الدور الذى يضطلع به الكتابيون ، فبدونهم تتعطل معظم أعمال المكتبة . وكما أن الطبيب يجب أن يفحص المريض بنفسه كى يصل الى التشخيص السليم ، فهو عادة لايقوم باجراء كل التحاليل أو بمباشرة كل المرضى ، كذلك يجب على المكتبى المؤهل أن يتولى سؤال الرواد للوقوف على احتياجاتهم واختيار اسلوب البحث المناسب ، لكنه بالرغم من ذلك لايقوم بعملية البحث بنفسه الا فى الحالات غير العادية والمعقدة .

ويقـــول « موريسون » ان الاستعانة بالموظفين غير المؤهلين فى مكاتب الاعارة والمراجع فى المكتبات العامة أمر شائع ، الا أنه لايسلم من النقـــد نظرا لانه يحول دون الوصول المباشر الى الموظفين ذوى المهارات العـــالية ، مما يعكس انطباعا سيئا عن الخـــدمة . ومع كل فلا يمكن اغفال نفع ذلك النظـــام لمعظم المستفيدين ، فهم بذلك يتعاملون مع أفـــراد يماثلونهم فى الاهتمامات والمستويات ، فى حين أن تعاملهم المباشر مع موظفين مؤهلين ، ممن مروا بمراحل تعليمية طويلة معقدة قد تجعلهم متكبرين متشامخين ، كثيرا ما يمنح الرواد احساسا بالابتعاد والتنافر وعدم التجاوب معهم فى الامور الثانوية والصغيرة التى تشكل بحكم الظروف والاوضاع أسلوب ونمط الحيـــاة عند الكثير من الناس(١٠) .

وعلاوة على الفئتين المذكورتين تعتمد أكثرية المكتبات العـــامة على جهود فئة أخرى هى فئة المتطوعين من المواطنين ، وهى الفئة التى سوف أتناول دورها بشىء من التفصيل عند الحديث عن بنـــاء وتنظيم جهـــاز الموظفين .

## مدير المكتبة العـــامة :

يقترن تعيين مدير للمكتبة العامة بطائفة من الشروط والمواصفات ليس من السهل أن تتوفر مكتملة فى أى باحث عن مثـــل هذه الوظيفـــة ، كمـــا أن شغل هذا المنصب لايتم حتما عن طريق ترقيـــة أحد العـــاملين بالمكتبة . فالمواطنون والرواد لهم كل الحق فى أن يتوقعوا من المسؤولين أن يهبوا وينشطوا فى البحث عن الشخص الذى تتلاءم مؤهلاته وقدراته مع المهـــام الجسام والمسؤوليات العديدة التى تقع على كاهله . وفى وسع المدير القـــدير أن ينتشل المكتبة من حالة الركود واليأس وأن يحيلها فى غضون سنوات قليلة أو حتى شهور الى مؤسسة ناجحة يحس فيها الموظفون والرواد بالهمـــة والحماسة . أما اذا وضعت مقاليد الامور بين يدى مدير عاجز قليل البراعة فلا غرابة اذا انهارت المكتبـــة وهجـــرها الموظفون الاكفـــاء من خيبة الامل والاحباط وتدهورت خدماتها وغاصـــت معنويات العاملين فيهـــا الى الحضيض .

وقد حـــدد « هويلر » و « جولدهور » خمس مزايا يجب أن يتمتع بهـــا مدير المكتبة العامة هى : القدرة القيادية ـــ القدرة على تطـــوير جهاز الموظفين ـــ روح المبادرة وسعة الحيلة ـــ القدرة على التعـــامل مع النـــاس ـــ الثقـــة والايمـــان بالنفس .

فالقدرة القيادية هى القدرة على اقناع مجلس المكتبة وموظفيها والحكومة المحلية والمجتمع بأن برنامج المكتبة سليم لاعيب فيه ، الامر الذى يحث ويدفع على العمل الجماعى والتفانى من أجل الصالح العـــام . أما تفسير القيـــادة بأن يكون المدير ذا شخصية سلطوية مستندة تفرض نفسها بالقوة وتخضع الاخرين لارادتها فهذا تصور عفا عليه الزمن ، اذ أن قيادة اليوم تدعو للقدرة على تشجيع وتنمية المبادرة الجماعية ولتنظيم أفكـــار وخبرات الزملاء . ولا تتميز مثل هذه القيـــادة بالقرارات المتعجلة والاحكـــام المفاجئة ازاء الازمات والعقبات ، وانما بالدراسة المتـــأنية والتفكير الذى يدرك المواقف الصعبة قبل حدوثها ويحول دون ظهـــورها وتفاقمهـــا .

والقـــدرة على تطوير جهـــاز الموظفين تبدأ من الاهتمـــام والتقدير الحقيقى لكل فرد من العاملين ، لكنها تعتمد على تقييم واضح وصريح وعلى حكم صائب فى مسائل التعيين والترقية . والمدير الناجح هو الذى يبذل جهدا خاصا فى تعرف قدرات وأداء كل موظف دون تحيز ، وهو الذى لا يفـــرض سلطانه دائما للآخـــرين فى اختيـــار العـــاملين ، وأصحاب المناصب العليا بصفة خاصة .

كذلك من صفات المدير البارزة القدرة على انجـــاز تلك الامور التى يؤكد الضعفـــاء والجبناء استحالة انجازها ، وتلك هى روح المبـــادرة . أما سعة الحيلة فتطلب فكرا منطقيا وعقلا متفتحـــا يزن الامور بحكمـــة وروية مع بصيرة اقتصادية نافذة .

أما القدرة على التعامل مع الناس فبدونها يتعرض المدير لفشل أكيد ، لانه مضطر للتعامل طول يومه مع مختلف الأشخاص من داخل وخارج المكتبة . وهى تتطلب أن يكون قادرا على اسداء العون للاخرين بصـــدر رحب لا أن يكون نزاعا الى الشك والارتياب أو متغطرسا يخشى الناس من الاجتماع معه أو التحـــدث اليه .

أما الصفات الأخرى فمنها اظهار الحماسة والبشر تجاه الصعاب والمواقف الحرجة ، والقدرة البـــدنية على الاحتمال ، والثقة فى النفس ، والمثابرة ، والمرونة والقدرة على التكيف ، ورباطة الجاش والاتزان ، والصراحة والوضوح مع اللباقة والصبر ، وبعض الاستقامة والثبات فى الافكـــار والقرارات ، وفوق ذلك كله الشجاعة فى تقرير القيـــام بمشروع ما ومتابعته الى أن يتم انجـــازه(١١) .

وجدير بالذكر أن الاخفـــاق فى تعيين مدير للمكتبة العامة يتمتع بنصيب وافر من المؤهلات المذكورة قد يؤدى الى نتائج وخيمة . يضاف الى ذلك أن حصول المدير على درجة علمية فى التخصص أمر لا خلاف عليه . فقد ولى ومضى الزمن الذى كان يختار فيه مدير المكتبة العـــامة من بين هواة الكتب أو رجالات الثقافة والفكر . وقد تناول « أحمد أنور عمر » هـــذه النقطة بالذات مبينا الى أى حد كثرت المكتبات بالادباء والمتأدبين كمديرين لها حين تعوزهم صفات الادارى الناجح وخبراته وقـــدرته على الأداء السليم ، كما عزز قوله بنصوص لبعض كبار الكتاب للتدليل على فشـــل مديرى المكتبات من الأدباء وهواة الكتب فى تناول ما يصادفهم من مشكلات ادارية(١٢) .

ويلاحظ « ماكلور » أنه فى الكثير من الحالات لم يستطع المديرون اظهـــار الكفاءة القيادية اللازمة لجعل المكتبات كيانا لاينفصل عن المجتمع وأنهم يميلون الى توجيه جهودهم وعنايتهم نحو المصالح المهنية بدلا من مصالح المؤسسة نفسها أو مصالح المكتبيين أو مصالح المجتمع كلا . ولان المدير لاينال من التدريب على الادارة الا النذر اليسير فغـــالبا ما يخفق فى استعمال الاساليب الادارية أو قد يستعملها بصورة غير صحيحة . وينصح « ماكلور » المديرين بأن يكونوا مديرين أولا ثم مكتبيين بعد ذلك وبأن يركزوا على ادارة الموارد البشرية بدلا من الموارد المـــادية ، وبأن يحولوا ولاءهم للمهنة الى ولاء للمؤسسة ، وبأن يعتمدوا على الاساليب الادارية الحديثة بدلا من أسلوب عدم التدخل التقليدى ، وبأن يطوروا من مهاراتهم الادارية حتى لو استلزم الأمر تدريبا منهجيا بشكل رسمى كـــى يمارسوا ويؤكدوا دورهم القيادى الذى يؤهلهم لحل المشاكل الادارية(١٣).

وقد لايكون من السهل حصر واجبات مدير المكتبة العامة نسبة الى كثرتها . والطريف أن « شار » — أحد الكتاب الانجليز — كتب مقالا فى عام ١٩٥٨ بعنوان « ماذا يفعل مدير المكتبة ؟ » وقـــد جاءه الرد من « ماكولفين » وهو من أبرز المكتبيين الانجليز فى نفس السنة فى مقـــال عنوانه « القراءة والادارة » يصر فيه على أن نشاط القراءة والثقافة لمدير المكتبة جزء لايتجزأ من عمله(١٤) .

وقد أصدرت شعبة الادارة بجمعية المكتبات الامريكيـــة فى ١٩٦٨ دليلا لتنظيم واجراءات العاملين فى المكتبات العامة أوضحت فيه أن مدير المكتبة هو المسؤول الاستشارى للمجلس الاعلى للمكتبة . فهو الـــذى يرفع التوصيات بالبرامج والسياسات للمجلس ، كما يعـــد جدول أعمال المجلس ويحضر كل اجتماعاته بوصفه سكرتيرا أو أمين سر المجلس ، وله حق ابداء الرأى والتحـــدث فى كافة الامور موضع النقاش . وهو ليس أحد أعضاء المجلس ولذلك ليس له حق التصويت أو الاقتـــراع على

المسائل قيد البحث . وتتصل واجباته بتنفيذ السياسات والقرارات التى يتخذها المجلس فيما يتعلق بالرواد والموظفين . وهو المسؤول عن اعداد الميزانية السنوية التى تبنى على تقديرات رؤساء الاقسام . وله المسؤولية المطلقة فى تقرير سياسات المكتبة واجراءاتها الداخلية . وهو كذلك المسؤول عن وضع سياسة العاملين وادارتهم ، بما فى ذلك تحديد الواجبات ومعايير الخدمة وتنمية الموظفين وخلق الجو الذى يساعد على رفع معنوياتهم . وهو الذى يعين الموظفين الجدد ويقرر ترقياتهم ونقلهم وزيادة رواتبهم بما يتمشى مع اللوائح المقررة ، كما أن له سلطة فصل الموظفين من الخدمة وفقا للانظمة المتبعة(١٥) .

ويؤكد « جفرسون » أن التخطيط واتخاذ القرارات هما أساس عمل المدير ، وانهما يتطلبان الوقت لتنفيذ ما ينطويان عليه من عمليات جمع البيانات وتقصى الحقائق والتنبؤ بالتطورات ، أو بالاحرى ، الاعداد للمستقبل بدلا من السماح للاحداث بأن تملى القرارات وتفرضها . والقرار الاول للمدير هو قرار تفويض السلطات ، اذ أن فقدان الشجاعة فى التفويض المناسب والجهل بطرق أدائه هما السبب المباشر فى فشل أى مؤسسة . والتفويض يقتضى الثقة وأن يكون الموظفون قادرين على تنفيذ الواجبات التى تسند اليهم ، وعلى فهمها بدقة ووضوح (١٦) .

ويضيف « هويلر » و « جولدهور » الى القائمة الطويلة من أعمال وواجبات المدير أن عليه أن يكون معلما أيضا ، بالرغم من أن ذلك قد يسبب الضيق والضجر للبعض . ففى نظرهما أن الموظفين لايكفيهم الحصول على المهارة بطريق الاستيعاب البطىء وانما يفيدون كثيرا من التدريب المخطط . وليس بكاف أن يلمح المدير بما يتعين عليهم أن يفعلوه أو يتتبعوا نهجه ، وانما يجب عليه أن يقوم بتدريبهم وتنميتهم أثناء ادارته لهم . فهو يعلمهم الغاية من عملهم وأهميته ، وكيف يتعاونون مع بعضهم البعض ، وكيف يختصرون الطريق ويخدمون الرواد على نحو أفضل ، وكيف يرفعون من مستوى القراءة والقراء ويحسنون من مستوى وصورة المكتبة فى نظر المجتمع(١٧) .

ويبين « صامويلسون » السبل التى تمكن مدراء المكتبات العامة من رفع الانتاجية وتقليل النفقات وزيادة الكفاية . وتتضمن مقترحاته تخطيط سريان اجراءات العمل فى المكتبة ، والتخلص من الخدمات غير الضرورية أو ذات القيمة المحدودة ، وتبسيط الاحصاءات ، والاستغناء عن السجلات والكشافات التى لاتدعو الحاجة اليها ، وتدقيق وفحص

جميع الوظائف تمهيدا للتصنيف المناسب لها ، واستخدام أساليب التحليل في العمليات ، والمشاركة في الادارة والادارة بالاهداف ، والاعتماد على المكننة والافكار المبتكرة المتطورة ، والاكثار من الحوافز للعاملين ، ووضع تصاميم جديدة للوظائف(١٨) .

ويرى « شيفر » أن مسؤوليات المدير في السبعينات بقيت على حالها القديم مع فارق واضح ، فلازالت صورته القديمة كشخص أوتوقراطي أو رئيس صوري لم تبرح الاذهان ، لكن الثورة الثقافية والاجتماعية التي شهدتها السنوات الاخيرة أفرزت تحولات جوهرية في الضغط من أجل التغيير ، اتسمت بالتهديد والعنف أحيانا كثيرة ، الامر الذي يمهد السبيل لفوران البركان في المجالات الأساسية للادارة . ومن رأيه أن الادارة الواقعية للمكتبة العامة يجب أن تحسب حساب المواجهة والعناوين البارزة في الصحف والدعاوى القضائية والشجب والتحذير وايقاف أو تقليص المخصصات المالية الحكومية وتعطيل الخدمة من جانب العاملين أو غيرهم وربما الاسوأ من كل ذلك . لكن الادارة اليقظة تستشعر البلاء قبل وقوعه وكثيرا ما يمكنها احتواءه ، غير انها في المكتبات قد تجد نفسها على شفا الهاوية دونما انذار ، وذلك وضع يدعو الى الحسم الفوري للامور وحل المشاكل بدبلوماسية فائقة(١٩) .

ويزداد الوضع سوءا بالنسبة لمديري مكتبات العواصم الغربية الذين تبين أنهم يخصصون أربعة أخماس وقتهم للاعمال والهموم الخارجية ( أي خارج نطاق المكتبة ) . وفي ذلك يقول « بومان » أن مدير مكتبة العاصمة يواجه مشاكل حادة خطيرة من نوع الاغلاق القسري لبعض الفروع والاقسام نتيجة نقص الاعتمادات المالية ، والتوترات من جانب الجماعات العنصرية والاقليات التي تسفر أحيانا عن التخريب والتدمير بل واحراق الفروع والمكتبات نفسها ، والتهديد بزرع القنابل وتنظيم الاضرابات ، وعداء جمعيات دافعي الضرائب ، وعدم الاكتراث من جانب الحكومة المحلية ومجلس المدينة ، والشعور المتفشي بأن مكان مكتبة العاصمة في الحضيض ، والقضايا المرفوعة من جانب الموظفين والقراء .. الى غير ذلك من الهموم والاوجاع . ويختتم قائلا أن وظيفة مدير المكتبة العامة في العاصمة دون مبالغة وظيفة جهنمية ، مثلها مثل رئاسة الولايات المتحدة ، ويتسائل بدهشة : من ذا الذي يريد أن يشغل تلك الوظيفة؟ (٢٠)

Converted by Tiff Combine - (no stamps are applied by registered version)

## المســـــاعدون المؤهلون :

تحتاج المكتبة العامة الى عاملين مؤهلين تتفاوت أعدادهم واختصاصاتهم تبعــا لحجم المكتبة وما تقدمه من خدمات . فالذى لاشك فيه أن مكتبات العواصم تختلف عن المكتبات الفرعية الصغيرة ومتوسطة الحجم والريفية فيما يتعلق بكمية العمل المنوطة بالعاملين . وعندما تتسع خدمات المكتبة يصبح من الضرورى توفير مكتبى متخصص واحد على الاقل فى كل موقع من مواقع الخدمة ، بما فى ذلك أقسام المكتبة المركزية وفروعها . حتى أصغر نقـــاط الخدمة فى أى تشكيل مكتبى تحتاج بدوها الى موظف مسؤول يعمل تحت اشراف مكتبى متخصص . فمن الامور التى يجب تلافيها بشتى الطرق أن يحضر أحد القراء الى المكتبة وهو فى حاجة الى من يرشده ويوجهه فلا يجد بها من يمد له يد المساعدة .

وكما هو متبع فى سائر المكتبات يتولى المساعدون المؤهلون الوظائف الادارية والاشرافية ، ويقومون بعمليات الاختيار والتزويـــد والفهرســـة والتصنيف وارشاد القراء ومختلف الاعمال الببليوجرافية والمرجعيـــة . وتوجـــد اليوم فى المكتبات العامة نخبة من حقول الاختصاص للعـــاملين المؤهلين ، وأصبح هناك مكتبى للاطفال ، ومكتبى للمراهقين وصغار الشباب وأخصائى المعلومات ، والمتخصص الموضوعى ، ومكتبى سيارة الكتب . وسوف أتناول فيما يلى وظائف هؤلاء بشىء من الاتساع .

## مكتبى الأطفـــــال :

فى نظر « ماكولفين » أن مكتبى الاطفـــال أهم بكثير من مكتبى الكبـــار فى المكتبة العامة ، لان معظم الكبار يمكنهم أن يجدوا الطريق الى ما يبتغون وأن يسلكوا سلوكا حسنا فى أغلب الاوقات ، أما الصغار فهم بحاجة الى من يلقنهـــم النظـــام لا بالقـــوة ولكن بتهيئة الجـــو الذى يشجع عليـــه . ويتأتى ذلك من خلال مجموعة مؤتلفة من الصـــفات : أن يمتلك المكتبى شخصية محببة للاطفـــال ، وأن يكون مثلا طيبا يحتذى به ، وأن يظل دائما موضع ثقتهم واحترامهم . وتلعب شخصية ومزاج المكتبى ( فى معظم الأحوال امرأة لا رجل ) دورا بارزا فى اختيـــاره ، فلابـــد من أن يكون واقعيـــا متسامحا منصفا ، لا ينفعل أو يبدو قلقـــا مشوشا ، بل رابط الجأش صبورا . كما يجب أن يكون ذا روح شابة ، وليس الشباب هنا مسألة عمر ، لان مكتبى الأطفـــال الناجح يستطيع أن يرى الحياة من خلال عيون الطفل حتى وهو يقترب من سن التقاعد(٢١) .

ويضيف « هارود » الى الصفات السابقة حب المكتبى للاطفال وفهمهم والاهتمام بهم وبنشاطاتهم . فلابد أن يعرف ماذا يرغب الاطفال قراءته وما يقدرون على قراءته فى مختلف الاعمار ، كما ينبغى أن يكتشف كل ما يلفت أنظارهم ، وأن يكون على دراية بأساليبهم وعاداتهم وأفكارهم. والعمل مع الاطفال ليس سهلا كما قد يتصور البعض ، اذ انه يتطلب جهدا بدنيا وذهنيا شاقا ، كما يتطلب من الموظف أن يعشق عمله حتى يعم المرح والبهجة نفوس الاطفال . ويجب عليه أن يدير القسم بحزم وحنان فى آن واحد ، وأن يكون مستعدا للقيام بكافة الاعمال حتى تلك التى تسند عادة لغير المؤهلين . ومن المفيد لا سيما فى حال كون المكتبى امراة ان تملك براعة يدوية فى صنع الأشكال والنماذج وفى الرسم والخط ، فبذلك يمكنها انجاز الاعمال اليدوية بمهارة وسرعة(٢٢) .

والجدير بالذكر أن الخدمة المكتبية للاطفال بكل ما تعنيه من موظفين مدربين وسياسة سليمة لاختيار الكتب وادارة حكيمة وبرامج خدمة متطورة لاتوجد الا فى المكتبات العامة الكبيرة والمتوسطة ، أما المكتبات الصغيرة فنادرا ما يلحق بها قسم للاطفال ، وان وجد فالذى يعمل به عادة موظف كتابى .

ويتذمر البعض من أن العاملين بمكتبات الاطفال لايصلون الى مناصب الادارة الا نادرا . وتتسائل « فرجينيا فان فليت » عن الاسباب التى أدت الى هذه الظاهرة : هل هى عدم الكفاية فى التدرب على أساليب الادارة ، أم أن الادارة هى الملومة عن خلق هذا الوضع ؟ وتقترح المؤلفة على مكتبى الاطفال أن يخوض غمار المعركة وأن يتعلم الاساليب الادارية والمهارات اللازمة لها من أجل تطبيقها على خدمة تخصصية حيوية فى مجال العمل المكتبى(٢٣) .

أما المؤهلات العلمية التى يتوجب على مكتبى الاطفال احرازها اضافة الى شهادة التخصص فى المكتبات فتتضمن دراسته لبعض المواد مثل علم نفس الطفل وتعليم القراءة وكذلك درايته بمحتوى المناهج الدراسية فى التعليم الابتدائى والمتوسط .

وتذكر « اليزابيث جروس » أن مكتبى الاطفال يقوم بعدة واجبات منها رواية القصص وانشاء المعارض الجذابة التى تثير اهتمام الطفل وتدفعه للقراءة ، واعداد قوائم بالكتب لتوسيع مدارك الاطفال واهتمامهم

بالقراءة . وعلاوة على قراءة كتب الاطفال الحديثة يجب ان يطلع المكتبى على المطبوعات التى تتناول كتب الاطفال بالتحليل أو بالعرض . ومما تلاحظه الكاتبة أن المكتبيين يعزفون عن القراءة اثناء العمل ، اما بسبب اللوائح التى تفرضها المكتبات او لانه من العسير الجمع بين مزاولة العمل والاستغراق فى القراءة ، على الرغم مما للقراءة أثناء العمل من تاثير قوى على الاطفال .
وتنصح بأن يعنى المكتبيون بتنمية قدرتهم على القراءة اثناء العمل بمتعة ظاهرة مع اليقظة لكل ما يحدث بالقاعة وتقديم المساعدة للاطفال عند الحاجة. (٢٤)

وتعتبر رواية القصص والقراءة بصوت عال من افضل طرق تعليم القراءة للصغار . لذلك فان « ساعة القصة » التى تنظمها المكتبات العامة مرة أو أكثر كل أسبوع خليقة بالقضاء على المشاكل القرائية واللغوية لدى الاطفال . وليس كل مكتبى من رواة القصص . ولا ينبغى أن تفرض عليه رواية القصص مالم يكن لديه ميل طبيعى لاداء هذا العمل . وقد كتب مؤلف هذا الكتاب موضحا كيف أن قدرة الاطفال على الفهم والاستمتاع بما يتلى عليهم كثيرا ما تفوق قدرتهم على القراءة ، وكيف يتعين على المكتبى أو المتحدث اختيار النصوص الملائمة والتحضير المسبق للاداء ، كما تناول المؤلف أساليب الرواية والالقاء والفترة الزمنية التى تستغرقها رواية القصة وغير ذلك من المهارات اللازمة لفتح شهية الطفل للقراءة(٢٥) .

وتلاحظ « بولين ولسون » أن المجال الفكرى للمعارف فى الخدمة المكتبية العامة للاطفال أوسع بكثير من محتوى كتب الاطفال ، وان تلك المعارف يجب أن تمتد لكى تشمل المجتمع بكل اهتماماته وهمومه ومشاغله . ومن هذا المنطلق يتعين على مكتبى الاطفال أن يتفهم بعمق رسالته التاريخية وأن يدرك بوضوح نتائج التغير الاجتماعى ومغزاه بالنسبة لمرحلة الطفولة .
وتضيف الكاتبة أن خدمة الاطفال هى أهم مظاهر الخدمة المكتبية العامة ، وانها بحاجة الى التدعيم بالموارد ، وأن احد تلك الموارد هى المعرفة التى اذا تسلح بها المكتبى تسليحا جيدا فانه بذلك يعاون على تشكيل وجه المستقبل .(٢٦)

**مكتبى المراهقين وصغار الشباب :**

تعد خدمات المكتبة العامة للمراهقين وصغار الشباب نوعا من التوجيه الانسانى لا الفنى . وفى ذلك تقول « سارا فنويك » انه لا غرو أن اجتذب العمل مع صغار الشباب والمراهقين بعض الخيرين والمثاليين من المكتبيين.

الذين قدموا للمكتبات العامة فى العصر الحديث بعضا من أروع برامجها واكثرها قبولا واستجابة ، بالرغم من تعاملهم مع فئة من أخطر وأصعب فئات جماهير المكتبة العامة . (٢٧)

ويشكو الكثير من المكتبيين من أن المراهقين اقل استعارة للكتب من غيرهم .وقد يكون هذا امرا طبيعيا ، فمعظمهم فى مرحلة الدراسة والاعداد لاجتياز الامتحانات والحصول على الشهادات ، ولا يملكون وقتا فائضا للقراءة الحرة ، وكلهم يمرون بمرحلة المراهقة ، مرحلة البدء فى شق طريقهم فى الحياة ، والبحث عن رفيق أو صديق ، وبلوغ الذروة فى اللياقة البدنية ، والانشغال بالانشطة الاجتماعية . وبكل صدق وصراحة لا يمكن أن نتوقع منهم نفس الاهتمام بالكتب والمكتبات مثلما كانوا وهم فى مرحلة الطفولة .

ويشير « مورتيمور » الى أن المكتبات فى محاولتها للقضاء على تلك الظاهرة تقدم لصغار الشباب ما يثير انتباههم مثل انشاء قسم مستقل لهم ، وقد تبدو الفكرة وجيهة لكن اخطارها غير ظاهرة . فلو أننا سلمنا بأن المراهقين لايستخدمون المكتبة الا قليلا ، واذا قبلناهم وعاملناهم كما نعامل الكبار ، فسوف يتجاوبون ، أما اذا أقمنا لهم قاعة مستقلة فى الوقت الذى يشعرون فيه خاصة بأنهم كبار فعلا فربما نفقدهم روادا الى الابد(٢٨) .

ويؤيد « ليونيل ماكولفين » هذا الرأى ويضيف أن التصرف المثالى هو أن يأخذ مكتبى الاطفال بيد المراهقين ويقدمهم لأحد زملائه فى قسم الكبار الذى يقوم بدوره باطلاعهم على مجموعات المكتبة وطريقة تنظيمها ويتعرف رغباتهم واحتياجاتهم موضحا لهم أن المساعدة متوفرة اذا ما رغبوا فيها . ومع ذلك يفضل « ماكولفين » تخصيص جانب من قسم الكبار لهم دون اقامة جدار داخلى فاصل ، بحيث يزود ببعض المناضد وعدد من المجلات المناسبة . واذا شاء احدهم أن يتجول بين رفوف الكبار فليفعل ذلك بكل حرية ، فالبعض منا ينمو ذهنيا أسرع من الاخرين كما أن البعض لا ينمو أبدا ( ٢٩ ) .

وفى اعتقاد « مارى تشلتون » انه بالرغم من أن خدمة صغار الشباب تعد من الناحية العملية خدمة متخصصة ، لها جذورها الراسخة فى الوظيفة التقليدية للمكتبة العامة فى ارشاد القراء ، الا أن مكتبى صغار الشباب لايجب بالضرورة أن يكون متخصصا . وقد لاحظت أن من اجمالى ٤٦٨ تشكيل مكتبى فى الولايات المتحدة يضم مجموعات تتألف

من ١٠٠٠٠٠ أو أكثر من السكان توجد فقط ١٢١ وظيفة منسق أو مستشار لصغار الشباب ، أما على المستوى المحلى الضيق فان خدمة صغار الشباب فى العادة تمثل حصة من مسؤولية احد العاملين فى قسم الاطفال أو قسم المراجع . وتقول أن من بين الحجج والمبررات التى يسوقها مديرو المكتبات لعدم التوسع فى انشاء وظائف للمتخصصين فى خدمة صغار الشباب أنها خدمة باهظة التكاليف وان القائمين بها لايتمتعون بالمرونة المطلوبة للعمل فى المكتبات العامة ، فالمكتبات العامة فى حاجة الى موظفين « عموميين» يمكنهم مزاولة كافة الاعمال (٣٠)

ويعتبر التوجيه امتدادا منطقيا لدور مكتبى المراهقين وصغار الشباب فى مساعدتهم على النمو بالطريقة التى يختارونها . وتلاحظ « سارا فاين » أن هناك فروقا بين المكتبى والمكتبى الموجه فيمايتعلق باستجابة القراء ، وأن التوجيه العلاجى Theraputic counselling يتطلب تدريبا مكثفا وممارسة تخضع للاشراف والمراقبة . وتحاول الكاتبة تبديد المفاهيم الخاطئة بشرح ما ينطوى عليه التوجيه وكيفية القيام به ، ومدى الاستغراق فيه ، وصفات الموجه الناجح ، وتخلص الى القول بأن من واجب مكتبى صغار الشباب أن يسعى لخلق جو التعاطف والمشاركة الوجدانية ، وعلى الرغم من أنه من الناحية النظرية لايملك صفة الموجه الاكلنيكى ، الا أن الظروف سوف تقحمه على الارجح فى هذا الدور الذى ينبغى أن يجهز نفسه له(٣١) .

كما تناقش « روز مارى يونج » التغيرات التى احدثتها الاتجاهات الحديثة فى الادارة ، ومنها أن مديرى المكتبات العامة اصبحوا اليوم يعتمدون أكثر فأكثر على الحدس ، وهو ما يجب أن يستفيد منه مكتبى المراهقين فى عمله بصفة يومية . وترى أن خبرات المديرين تماثل خبرات العاملين مع صغار الشباب ، وان كان الاخيرون أكثر حساسية لاحتياجات الآخرين الشخصية ، الامر الذى يزيد من قدرتهم على الادارة . وتحذر « يونج » من أخطار الافراط فى التخصص وتقترح أن تعنى مدارس المكتبات بتدريس العلاقات الانسانية وعلم نفس المراهقين لاعداد من يريد العمل فى هذا المجال(٣٢) .

أما اختصاصات مستشار خدمات صغار الشباب فى التشكيلات المكتبية فقد حددها « جريجورى » و « ستوفل » فى الآتى : تقديم العون للمكتبة المحلية فى تطوير لائحة اختيار المواد التى تناسب صغار

الشباب ــ تزكية الكتب الرائجة والدوريات والافلام التى تجذب اهتمامهم ــ اعطــاء المشورة فى البرامج المستحدثة التى تخص صغار الشباب ــ المشاركة فى الدعوة المكتبية ــ تخطيط وتنظيم حلقــات الدراسة عن علم نفس المراهقين والمواد الجــديدة والموضوعات الاخــرى ذات الصلة بعمل القائمين على خــدمة صغــار الشباب ــ وتشجيع الاتصال والتعاون مع المكتبــات المدرسية(٣٣) .

## اخصائى المعلومات :

تكشف الدراسات الحديثة الستار عن التعقيد والتشابك اللــذان يحيطــان بحــاجة المرء الى المعلومات ، كمــا تكشف الستار عن الامور التى تدفعه للبحث عن المعلومات وانماط البحث عنها وكيف يستخدمها . وقــد كتب « تشايلدرز » أنه من خلال تلك الدراسات أمكن التوصل الى أن حاجة المرء الى المعلومات معقدة ومتشعبة الجوانب وفى تغير مستمر ، وان لدى المرء دافع قــوى لفهم وادراك الغاية من اى أمر ، وأنه هو الذى يختــار طريقة البحث عن المعلومات ، وأن فهمه للامور يتم بسرعــة او ببطء حسبما يريد وبطريقته الخاصة ، وبصرف النظر عن معظم المحاولات « الخارجية » فى التاثير عليه ، وأن الكثير مما يشبع رغباته لايوجد فى المطبوعات والوثائق . كما بات من الواضح انه كلما زاد المجتمع تعقيدا زادت حاجــة الانسان الى اكتشاف حلول لمشاكله اليومية . لذلك فان مثل هذه المعــارف عن الانســان جديرة بتحريك المهنة لرعاية خدمات للمعلومات أكثر انفتــاحا مع الرواد ليس فقط تلبية لحاجاتهم من الكتب والمطبوعات وانما كذلك لاشباع رغباتهم فى الحصول على معلومات من خلال الاتصال بغيرهم من البشر ، ومن المواد غير المنشورة ، ومن التجــارب والانشطة المختلفة . وقد تمكنت قلة من المكتبات العامة من تحقيق ذلك (٣٤) .

على ان خدمة المعلومات فى المكتبة العامة تعتبر امتدادا طبيعيا لخدمة المراجع . ودور اخصائى المعلومات هو بالتقريب دور أخصائى المراجع مع فارق بسيط هو أن الاول يسعى لمعرفة الكتب مصادرا للمعلومات وأنــه يعمــل جاهدا لاحاطة نفسه بكــافة سبل الوصول الى المعلومات . وقد سبق أن كتب مؤلف هذا الكتــاب مقــالا بين فيه دور أخصائى المعلومات ، وأوضح أن وظيفته الاساسية هى التأكد من وصول المعلومات الى القــراء الذين يبحثون عنهــا ، وأنه عادة متخصص فى مجال أو موضوع معين ، وأنه يحــاول الوصول الى القارىء شخصيا على عكس أخصــائى المراجع الذى يجلس فى انتظــار خلف مكتبه ، وأن اهتمامه ينصب أولا وأخيرا

على القراء وطرق افادتهم وارشادهم . كما ذهب المؤلف الى انه من الانسب أن توجه الاسئلة والاستفسارات لاخصائى المعلومات الذى فى وسعه عن طريق اختلاطه بالرواد ليس فقط أن يجيب على أسئلتهم وانما ان يتوقعها أيضا ، بل يمكنه تفسير السؤال بسهولة واعادة تنظيمه وصياغته بحيث تأتى الاجابة عليه من الادوات المتوفرة فى زمن قياسى(٣٥) .

ولايتم الحصول على المعلومات فى المكتبات العامة بحضور الباحث عنها الى المكتبة فحسب ، بل أيضا بطريق الهاتف أو البريد . وتكفى المحادثة التلفونية فى كثير من الاحيان للرد على استفسارات تسهل الاجابة الفورية عليها من كتب المراجع . أما اذا كانت الاجابة مطولة فان ارسال الاجابة بالبريد هو أفضل السبل وأقلها تكلفة . واذا كانت لوائح المكتبة تحول دون اعارة كتب المراجع بالبريد مخافة الضياع ، يصبح استنساخ الاجابة من المصادر بطريق التصوير أمرا محتما .

## المتخصص الموضوعى :

هذا هو المكتبى الذى تحتاج اليه بصفة خاصة تلك المكتبات التى يتم تنظيمها وفق أقسام موضوعية محددة . ولايعنى التخصص هنا أن يكون المكتبى عالما فيزيائيا أو جغرافيا أو ناقدا أدبيا ، وانما أن يكون متخصصا فى أدب مجال معين ومصادر معلوماته . انه الشخص الذى يمتلك مهارة عالية فى استثمار المواد واستغلالها على النحو الامثل . وقد تفيد المكتبة من حصوله على مؤهل جامعى فى مجال التخصص بشرط أن يقترن بالخبرة المهنية اللازمة . هذا وسوف اناقش دوره ببعض التفصيل عند الحديث عن بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة العامة

## مكتبى سيارة الكتب:

تنفرد المكتبات العامة دون سواها من المكتبات بانشاء هذه الوظيفة بهدف ايصال الخدمة المكتبية للقراء فى المناطق الريفية والنائية بل وفى بعض المدن أيضا ، حيث يتعذر اقامة مقار ثابتة لمكتبات فرعية صغيرة .

وتوصى معايير الخدمة المكتبية العامة فى الولايات المتحدة بأن يكون الحد الادنى من الموظفين اثنين لكل سيارة كتب ، أحدهما مكتبى متخصص والاخر كتابى وسائق فى الوقت ذاته . وقد تدعو الحاجة الى تشغيل خمسة

موظفين ( من بينهم اثنـان من المتخصصين ) وبخاصة فى منـاطق المـدن حيث يرتفع عدد الاعارات الى ٥٠٠ اعارة فى غضون ساعات قليلة(٣٦) .

ويذكر « أحمد أنور عمر » أنه اذا كان على المكتبى ان يعمل فى سيارة الكتب ، فان الصحة شرط اساسى جدا ، لان العاملين فى مجال الخـدمة المكتبية المتنقلة يقضون ساعات طويلة وهم وقوف ، ويتعرضون عادة لتغيرات سريعـة فى الطقس ، ويبلغون درجة من الاجهـاد فى نهاية كل يوم ممـا يلزم معه أن تساعد صحتهم على استعادة نشاطهم بسرعة . ويرى أن سن الشباب ( بين ٢٥ و ٤٠ سنة ) هو انسب سن لأداء هذا العمل (٣٧) .

اما الصفات الاخرى التى يجب أن تتوفر فى مكتبى سـيارة الكتب فتلخصها « اليانور براون » فيمـا يلى : حب جم للناس ، مهارة ولباقـة فى التعـامل مع مختلف الأعمـار ، حماسة شديدة للكتب ، قدرة على تحمل وطأة العمـل ، قدرة على العمل بسرعة ودقة ، صبر لاينفد ، ذاكرة قوية ، قدرة على التكيف ، معرفة واسعة بالسلوك الانسانى ومشاكله ، قـدرة على مخاطبة الجماهـير ، وذوق رفيع . وتتساءل الباحثة : ترى هـل تبدو هـذه المؤهـلات مستحيلة ؟ وتجيب قائلة أنها ليست كذلك بدليـل الأعداد الكبيرة التى تقبل على هذا العمـل . كل ما هنالك أن الامر يحتـاج الى عناية بالغة فى اختيار العناصر الصالحة (٣٨) .

ويشير « وليامز » الى أن سيارات الكتب عرضة لتغييرات مفاجئة ومثيرة فى جداول التشغيل ، وأن على موظفيها أن يكونوا دائما جـاهزين للعمل من غير تردد أو لاستبدال المركبات عند الضرورة دون منحهم مهلة كافية لاخذ الحيطة والاستعداد أو لركوب شاحنة أو سيارة كبيرة بدلا من سيارة كتب معطلة ، وكلها أمور تتطلب جسارة ونشاطا ذهنيا وجسمانيا ومرونة كافية . (٣٩)

ولعل اصعب جوانب العمل فى سيارة الكتب تعامل المكتبى مع نوعيات مختلفة من القراء . وفى ذلك يقـول « ايستوود » أنه يواجـه فئـات لايصادفها عادة فى المكتبات العامة « الثابتة » ، مثل القارىء الغضوب ، والموسوس ، والقذر ، وذى الرائحة الكريهة ، والجاهل ، والمتعجرف ، والكسول ، والمتملق ، والاستعراضى ، ولذلك فهو فى حاجة لكل ذرهم من ابداء التعـاطف والتفهم لمسايرة أولئك الناس الذين يبعثون على الكراهية والبغض الغريزى .(٤٠)

وبالنسبة للواجبات التى يتعين على مكتبى سيارة الكتب أن يؤديها فهى تتضمن مايلى : تعرف مجموعة الكتب بالسيارة وتقديم خدمة الارشاد الواجبة لمن يحتاج اليها — الاجابة على أسئلة المراجع مما يتوفر لديه من مصادر — حفظ ومراجعة جميع سجلات سيارة الكتب — اعداد تقرير شهرى عن نشاط المكتبة وملاحظاته حول ذلك النشاط — الاسهام فى اختيار الكتب من المكتبة المركزية — تقييم العاملين تحت رئاسته — تشجيع استخدام سيارة الكتب من خلال اتصاله بالمجتمع وزياراته للمدارس — تقرير أفضل السبل لتنظيم مجموعة السيارة — البت فى الشكاوى التى تقدم اليه من القراء — العمل على تحسين الخدمة وضغط الانفاق واسعاد العاملين معه — ملاحظة رغبات القراء وتقديم الاقتراحات بشأنها — التوصية بتغيير محطات الوقوف — اعداد وتقديم الاحصائيات اللازمة — الاشراف على تغيير الكتب فى السيارة وتقرير ما يجب تغييره — الاشراف على صيانة ونظافة السيارة من الداخل والخارج — عقد « ساعات القصة » واقامة العروض التثقيفية والترفيهية — المساعدة فى تنقية مجموعة الكتب — وضع جداول التشغيل للعاملين معه وتجهيز الاحتياطيين .(٤١)

ويؤكد « ايستوود » على أن مكتبى سيارة الكتب هو صاحب الصنائع السبع — كما يقولون — وليس مكتبيا متخصصا ، وأن حجم العمل الذى يسند اليه يفوق ما يسند لاى مكتبى آخر ، فلا زملاء يمكنه اللجوء اليهم ولا رؤساء يستطيع استشارتهم ، وأنه وحده القادر على تحقيق الفائدة المرجوة من هذا النوع من الخدمة أو الحاق الضرر بها(٤٢) .

## المساعدون غير المؤهلين :

يتولى المساعدون الكتابيون أعمالا عديدة فى المكتبات العامة . ففى قسم الاجراءات الفنية يساعدون فى طلب توريد واستلام الكتب ، ويقومون بكتابة البطاقات على الالة الكاتبة وتصويرها ، ويجهزون الكتب للرفوف ، كما يقومون بعمليات التسجيل والصف المبدئى للبطاقات سواء فى الفهرس العام أو فى قائمة الرفوف . وفى قسم الاعارة هم المسؤولون عن اعارة واستلام الكتب المعارة ، وتحرير اشعارات تجاوز مدة الاعارة وحجز الكتب للمستعيرين ، وصف بطاقات الاعارة ، وترفيف الكتب ، واعداد الاحصائيات . وفى قسم المراجع يقومون بتسجيل الدوريات وترتيبها ، ويعدون صناديق النشرات والقصاصات ، كما يعاونون فى اقامة المعارض واعداد الكتب للتجليد وتسجيل الوثائق والمطبوعات الحكومية . والقاعدة

العـــامة التى يجب اتباعها هنا هى أن اى عمل يتألف من خطوات آلية أو يدوية ولايتطلب سوى القليل من اصدار الاحكام وحرية التصرف يجب أن يســـند لغير المؤهلين .

## بنــاء وتنظيم جهـــاز الموظفـــين بالمكتبـــة العـــامة

ان محاولة وضع نموذج عام لبنـــاء وتنظيم جهاز الموظفين فى المكتبة العامة تعـــد ضربا من الافراط فى تبسيط الامور الى حد يؤدى الى التشويه او سوء الفهم . ذلك أن جميع التنظيمـــات تختلف فيما بينهـــا فى عـــدة نواح . كما أنهـــا تعكس الظروف والاوضاع المحلية . زيادة على ذلك لايوجد خريطـــة تنظيمية تمثل الواقع الفعلى ، فالمكتبـــات مثل غيرها من المؤسسات تتطور بشكل مستمر . وبالرغم من ذلك فبالامكـــان تحـــديد بعض الاتجاهات السائدة فى المكتبات العـــامة فى العصر الحديث .

يقـــول « رويستون براون » أن هناك نوعين أساسيين من التنظيمـــات هما الهرمى والفريق . ويتخذ البنـــاء الهرمى التقليدى شكل هرم يحتل فيه مدير المكتبة مركز القمـــة والموظفون الكتابيون الصغار مراكز القـــاعـــدة . وتتدرج مستويات المسؤولية من أعلى الى أسفل فى صفين أو ثلاثة صفوف من الوظائف تلى مدير المكتبة والوكيل ، مثل المدير المساعد الذى يكـــون مسؤولا فى العـــادة عن الاقسام الرئيسية أو منـــاطق جغرافية واســـعة ، يليه صف من رؤساء الاقسام يعـــاونهم عدد من المكتبيين المساعدين الاول ، ثم المكتبيـــون المساعدون . وتأتى عند السفح فئات مختلف العاملين غير المؤهلين والكتابيين(٤٣) .

ويناقش « طنلى » منصب الوكيل فى هذا النظـــام ، وهو الذى يعتبـــر فى نظر البعض « الشريك الأول لمدير المكتبة لا تابعه أو مرؤوسه » ويقول ان من حسنات وجود منصب الوكيل توليه المسئولية تلقائيا فى غيا بالمدير ، كمـــا انه المسؤول عن ادارة الاعمـــال اليومية فى المكتبة وبذلك يتفـــرغ المـــدير لاتخـــاذ القرارات الهـــامة وحضور الاجتماعات . أما المعارضون فينظرون الى الوكيل باعتباره صفا اضافيـــا للادارة يخلد التكوين الهرمى ويحصر اتخـــاذ القرارات عنـــد القمـــة(٤٤) .

واذا كان للنظام الهرمى من مساوىء فهى ـ كمـــا يقول « براون » ـ أن تسلسل القيـــادة وخطوط الاتصال تميل الى اتخـــاذ مســـار عمودى لا يساعد على العمل المشترك بل على تعزيز نظام الاقسام الضيق ، ثم انه

ليس أفضل أنظمة التغيير الادارى ، اذ أنه يجد صعوبة فى الاستجابة للاحتياجات والأفكار المتطورة ويفتقد الى المرونة فى تشغيل الموظفين . وتتضح هذه المساوىء أكثر فى التشكيلات المكتبية الكبيرة التى تغطى مناطق جغرافية شاسعة(٤٥) .

وقد دعت هذه المساوىء الى التفكير فى نظام « الفريق » Team Structure الذى يتشكل من جماعة قيادية تحاول ادارة الخدمة المكتبية على اساس المشاركة . ويعتبر هذا النظام تحولا كبيرا من النظام الأوتوقراطى التليد حيث تتخذ القرارات عند القمة من قبل مدير المكتبة دون أخذ رأى المستويات الادنى من الموظفين . وفى ظل النظام الجديد تختلف درجة مشاركة العاملين وعدد مرات الأجتماعات وعدد المناصب المشاركة من مكتبة لأخرى . ففى البعض قامت محاولات ايجابية للمشاركة فى الادارة بجعل القرارات نهائية فقط بعد الموافقة عليها بالاجماع ، وفى البعض تتخذ المشاركة شكلا استشاريا مع ترك القرار النهائى لمدير المكتبة — وهو النظام الذى يلقى صدى واسعا فى معظم المكتبات الآن — وفى البعض بالرغم من ذلك لازال النظام أوتوقراطيا مع لقاءات هامشية أو صورية قليلة وغير منتظمة مع الجماعة القيادية ، ولا تمثل فى الواقع مشاركة حقيقية فى الادارة .

Boss

وتقول «روث جريجورى » و « لستر ستوفل » ان فلسفة المشاركة فى المسؤولية الادارية قد غيرت دور مدير المكتبة من مدير مطلق الصلاحية الى دور المدير الحافز على العمل والمدرب والمنسق ، وان هذا التغيير لم يضعف من مسؤوليته باعتباره صانعا للقرارات أو من فعالية رسالة المكتبة وبرامجها ، بل أن المشاركة فى المسؤولية تفيد فى مضاعفة القدرات القيادية وتنمية الاحساس بالمسؤولية الشخصية والمهنية فى المراكز الاساسية للخدمة المكتبية(٤٦) .

ويتألف الفريق القيادى عادة من مدير المكتبة والوكيل وعدد قليل من أصحاب المناصب العالية مثل رؤساء الأقسام فى المكتبة المركزية ورؤساء الفروع . واذا كان لهذا الفريق أن يعمل بنجاح فيجب أن يجتمع بصفة منتظمة وأن ترتبط جداول أعماله بما لايتعارض مع الاهداف العليا للمكتبة . وقد يضطر هذا الفريق الى اتخاذ قرار بعد استشارة الموظفين المختصين ، كما قد يحيل بعض المشاكل لفريق آخر متخصص أو لاحد الخبراء لاعداد تقرير عن الخبرات المتاحة والتوصية بالقرار الذى ينبغى اتخاذه .

وفى مقارنة نظام الفريق بالنظـــام الهرمى التقليدى يقول « جونز » ان الموظفين فى النظـــام الهرمى يعينون فى وظائف ثابتة ، وان واجباتهم تحـــدد لهم ، وان اتخـــاذ القرار يميل الى أن يكون مركزيا كما يكون الاتصال محدودا بالاتصال العمودى ، أما نظـــام الفريق فيعتبـــر انتقـــالا من التركيـــز على التشغيل الروتينى للخـــدمة الى تطوير دائم لجميع مظاهر الخـــدمة المكتبة العامة (٤٧) .

أما «ميجور » فيستعرض بعض وجهـــات النظر الحديثة حول نظـــام الفريق فى المكتبات العـــامة ويقول ان ما نشر عن هذا الموضوع قليـــل نسبيا ، وان على مديرى المكتبات الذين يشجعون على هذا الاســـلوب أن يتدارسوا دون تحيز فوائده الواقعية للتنظيم وخدمة القراء ، فهنـــاك بعض العـــاملين ممن يفضلون دوما العمل بهدوء فى فرع من الفروع ، كمـــا أن مدير المكتبة لايسعه استحضار جهاز جديد من العاملين للعمل تحت ذلك النظام . وينتهى الى أن نظـــام الفريق فكـــرة مثيرة للاعجاب لكنها لاتخلو من صعوبات فى التنفيذ ، ولأن لخدمة القراء الأهمية الاولى فان طرق التشغيل ليســـت سوى وسيلة لهذه الغـــاية(٤٨) .

ومن الانشطة الجديدة المستحدثة لبناء وتنظيم جهـــاز الموظفين مايعرف بالبنـــاء الشبكى **Matrix structure** الذى يعـــد تطويرا لنظـــام الفريق . وفى اطار هذا التنظيم الجديد لايقتصر انتساب الموظف الى فريق على المستوى المحلى وانمـــا قد ينتسب كذلك الى فريق آخر على مستوى التشكيل المكتبى الواسع فى مجال تخصص معين أو فى ناحية من نواحى الخـــدمة .

ويلمح « طنلى » الى أن البنـــاء الشبكى يوفر مرونة مفيدة لادارة المكتبة وأن الهدف منه استغلال مهارات وخبرات العاملين الى أقصى حد ، فقـــد تسند الى الموظف مهمة ما وبعد اكمالها تسند اليه مهمة أخرى من نوع آخر كلمـــا دعت الحاجة الى ذلك . وعلى الرغم من مزاياه الواضحة فان البعض يحـــذر من أن الموظفين الذين تعودوا على النظـــام الهرمى المـــألوف قد يلقوا بعض المصاعب فى التأقلم مع النظـــام الجـــديد بمـــا فيه من ازدواجية فى الولاء وتحولات مؤقتة ومفاجئة فى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين(٤٩)

ويصف « ساجر » النظـــام الشبكى بأنه يعمل على نشر وتوزيع صـــنع القرارات والمسؤوليات والسلطة بين موظفى المكتبة ، لكنه فى الوقت نفسه يحـــد من وظيفة المدير ويقصرها على وظيفة المنسق ، كمـــا يتحول الموظفون

فى النظــام الشبكى الى متخصصين ، كل فى مجال اختصاصه ، وتزاد رواتبهم تقديرا لتفوقهم فى مجالات خبراتهم وليس على أساس تزايد مسؤوليــاتهم ، فالمسؤولية لاتناط بالمــدير وحــده بل يعتبر كل الموظفين مســؤولين عن المؤسسة(٥٠) .

ومع نمو المكتبــات واتساع حجمها وتعقــد أعمالها وخدماتها تظهر الحــاجة الى تقسيم المكتبة الى أقسام موضوعية تعكس رغبة الجمــــاهير المتنامية فى الحصول على معلومات أكثر تخصصا كما تجسد التقـــدم والتطور فى مختلف ميادين البحث على المستوى القومى . ويتطلع المواطنون الى خدمة متخصصة تجمــع فيهــا الكتب والمراجع والتقــارير والوثائــق والنشرات والدوريات المتعلقة بموضوعات محددة فى تجميعــات موضوعية واسعة لكنها مترابطة منطقيا . ويقتضى ذلك توفير مكتبيين يمكنهم تركيز الجهد على المواد ومطالب القراء وأساليب البحث فى كل من تلك المجالات .

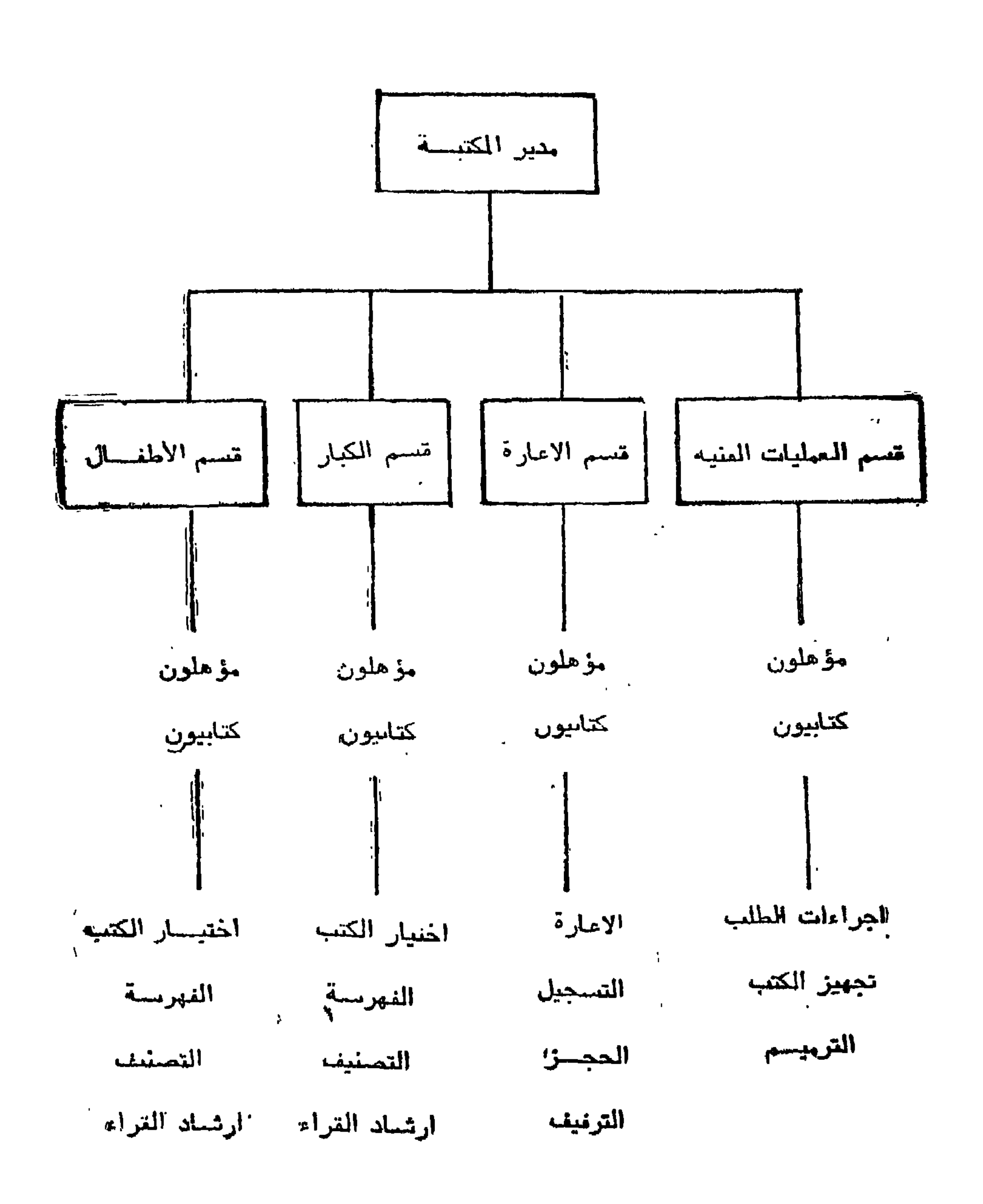
على أن المتخصص الموضوعى أصبح ضروريا فى مكتبات العواصــم والمــدن الكبيرة والمراكز الآهلة بالسكان ، وبات من المــألوف أن نجد فيها مكتبيــا للفن والموسيقى وآخر للعلوم والتكنولوجيا وثالثــا للتاريخ المحلى والأنسـاب ورابعــا للعلوم التجــارية والصناعية ... وهكذا . ورغم ذلك فان تجزئة المكتبة الى أقسام موضوعية لهــا من الحسنات كمــا لهــا من المساوىء للقراء والموظفين معــا .

وقــد قدم « أوفرنجتون » دراسة وافية حول هذا الموضــوع خلص فيها الى أن المكتبة البريطانية العامة لاتتحمل وضع المتخصصين الموضوعيين فى مكاتب الارشاد للرد على عدة أسئلة عشوائية فى الوقت الذى تحتــاج اليهم فيه لممارســة الانشطة الببليوجرافية الاخرى . علاوة على ذلك فان تقسيم المكتبة موضوعيــا نظــام باهظ التكــاليف ، كمــا أن الحصــول على المتخصصين الموضوعيين ليس أمرا سهلا ولاسيما فى مجالات العلوم . وفوق ذلك كله لا يمكن تصنيف القراء أنفسهم بكل دقة الى قراء فنون جميلة أو قراء علوم اجتمــاعية ... الخ لان احتياجات القراء متشابكة(٥١) .

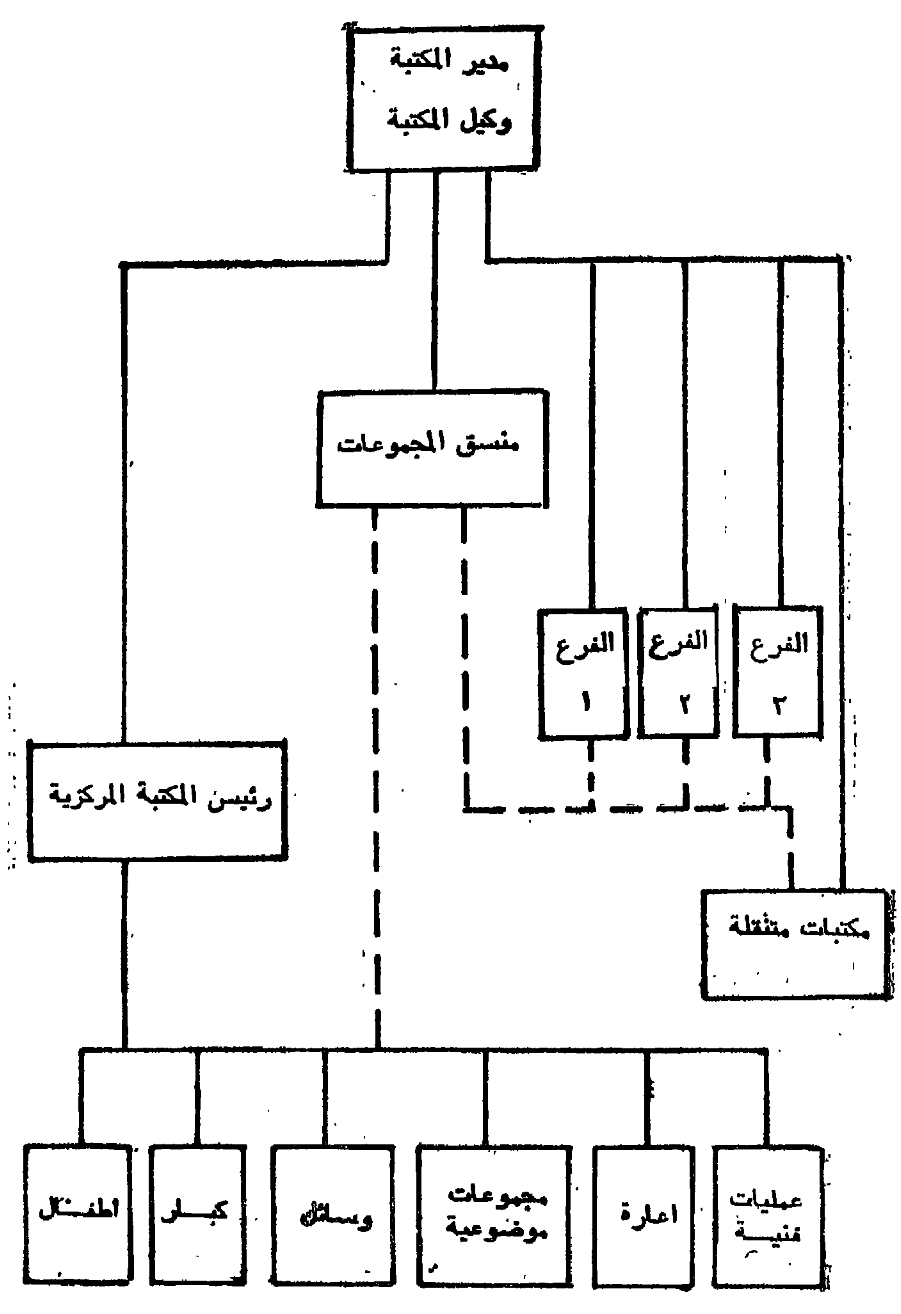
وكان الباحث الانجليزى « ماكليلان » قد حــذر قبل ذلك ببضع ســنوات من أن الاقسام الموضوعية المحددة تتحول فى النهــاية الى مكتبات مستقلة داخل المكتبة ، وأن حجم الموارد اللازمة لهــا يحول دون قيامها فى أى مكتبة عامة عدا المكتبات الضخمة(٥٢) .

وفى طبعـــة حديثة مجددة ( ١٩٨١ ) ناقش « هويلر » و «جولدهور » مزايا الاقسام الموضوعية وسلبياتها ، وجاء فى معرض المناقشة أن من مزايا هذا النظـــام تركيز جانب أكبر من وقت الموظفين على خدمة القراء ، وأن ادارتهم تحتـــاج الى جهد ووقت أقل ، نظرا لان اغلبهم من المؤهلين الذين يقومون بمجموعة متجانسة من الواجبات ، وأن المكتبة التى بهـــا عدد من المتخصصين الموضوعيين الاكفـــاء تحظى بقـــدر كبير من احترام وتبجيل المجتمـــع . وفى المقـــابل تعـــانى المكتبات التى تطبق نظام الاقسام الموضوعية من زيادة عدد الموظفين المؤهلين بما يفوق الحاجة ، ومن ميـــل أخصـــائى الموضوع الى تقييد معرفته ضمن حدود ضيقة فى مجال التخصص ومن ثم يفشل فى استعمـــال المواد ذات الصلة فى الاقسام الاخرى . فضلا عن ذلك فان محاولة التخلص من القراء بتحويلهم الى قسم آخر دون أن يكون هنـــاك مركز استراتيجى لتوجيههم ومتابعة خط سيرهم تشكل عيبـــا خطيرا ، ناهيك عن الاختلافات بين الأقسام من حيث السياسة المتبعة ومستوى الخدمة . وينتهى المؤلفـــان العملاقان الى أن الاقسام لايجب أن تتـــرك لتعمـــل بحريتهـــا أو بطريقتها الخاصة ، وانما يتعين أن ترتبط ببعضها البعض وان تتوحد اهدافها من خلال التنسيق والاشراف والتعاون(٥٣) .

وتبين الاشكال الخمسة التالية طرق التنظيم المختلفـــة للعـــاملين فى المكتبـــات العـــامة ، ويمثل ( الشكل ١ ) تنظيم جهـــاز الموظفين فى مكتبة عامة صغيرة ، كما يمثل ( الشكل ٢ ) أحد التشكيلات المكتبيـــة ، أمـــا ( الشكل ٣ ) فهـــو عبارة عن خريطة تنظيمية لمكتبة عامة متوسطة الحجم ، ويوضح ( الشكل ٤ ) تشكيل جهاز الموظفين وفقا لنظام الفريق و (الشكل٥) وفقـــا للنظـــام الشبكى(٥٤) .

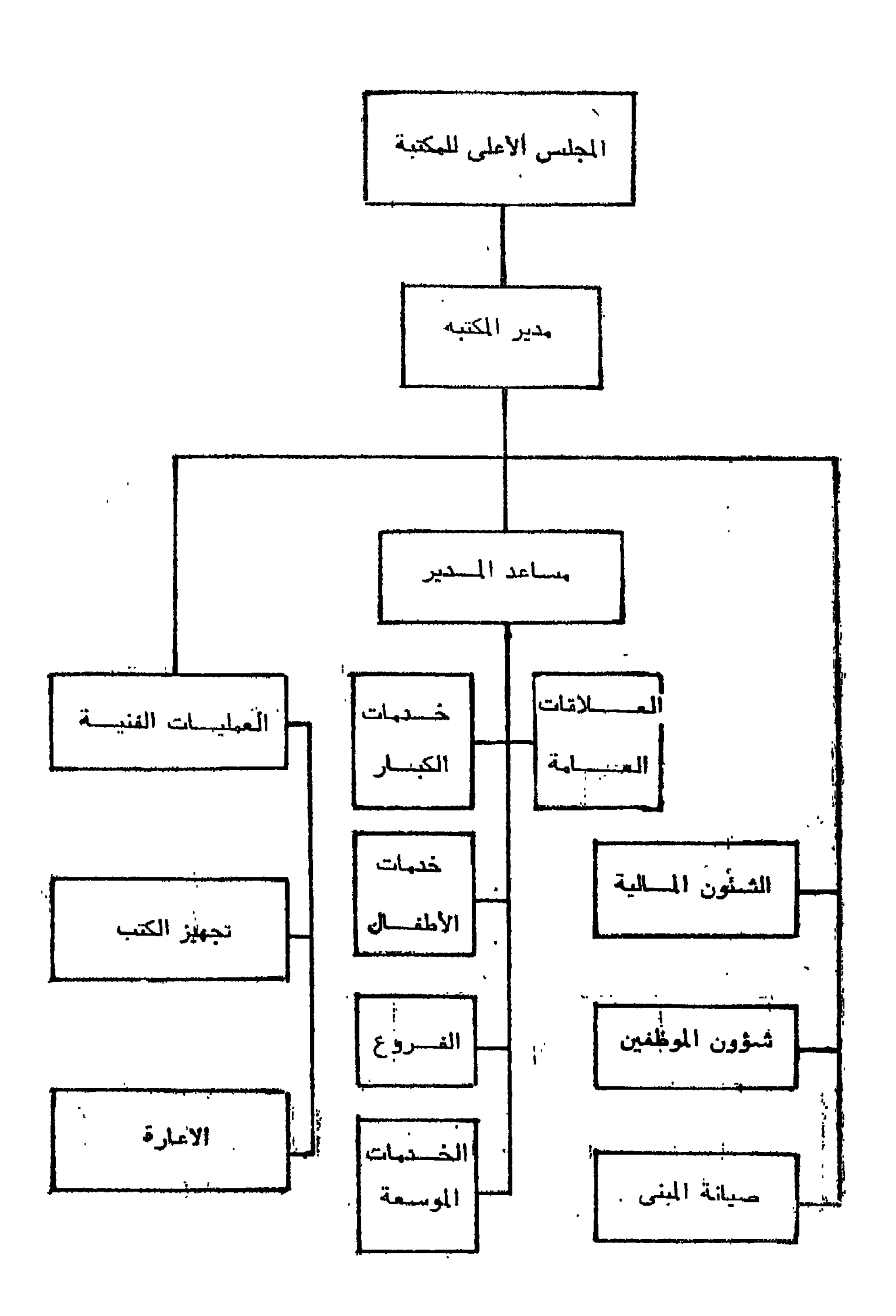



( الشكل ١ ) تشكيل جهــاز الموظفين فى مكتبه عامة صغيرة .




( الشكل ٢ ) نموذج لاحد التشكيلات المكتبية

ملاحظة : — — تمثل خطوط التنسيق




( الشكل ٣ ) خريطة تنظيمية لمكتبة عامة متوسطة الحجم

مدير المكتبه x

وكيل المكتبة x

مكتبيون مساعدون

مدير المكتبة المساعد x

الشئون الاداريه

للتزويد x

للمراجع والمعلومات x

للمراهقين وصغار الشباب x

للمكتبات الفرعية

أ x

ب x

جـ x

( الشكل ٤ ) تشكيل جهاز الموظفين وفقا لنظام الفريق .

ملاحظة : x أمام الوظيفة تمثل عضوا فى فريق الادارة

x الشـــبكة

تنميــة العاملين

العلاقات العامة

المباني والصيانة

الخدمات الكتــابية

العمليــات الفنية

الخــدمات المــالية

الخدمات الادارية

المجلس الأعلى للمكتبــة x

الفرع ١ | خدمات الوسائل | خدمات الكبار | خدمات الاطفال | خدمات المراجع | خدمات الاعارة

( الشـكل ٥ ) تشكيل جهاز الموظفين وفقــا للنظام الشبكي .

**ملاحظــة : x تمثل الوظائف المساعدة .**

## اختيـار وتعيين العاملين :

تخضع عمليات اختيار وتعيين العاملين فى المكتبات العامة لعـدة عوامل من بينهـا نظـام الخدمة المدنية المتبع فى الدولة الواحدة ، واللوائح والانظمة المعمـول بها على المستوى المحلى ، ودرجة تفويض السلطـة والصلاحيات من المجلس الاعلى للمكتبـة لمدير المكتبة أو من ينـوب عنه . ومهمـا يكن الوضع فان الواجب الاول لمدير المكتبة أو المسؤول عن العاملين ان يضع سياسة محددة واضحة المعالم لاختيار وتعيين العاملين ، هذا اذا لم تكن تلك السياسة قد وضعت بالفعل ، أما اذا كانت قائمة فيجب توجيه العنـاية لمراجعتها والمحافظة على حـداثتها تمشيا مع التطورات والظروف الجـارية . ويفضل أن تكون السياسة والاجراءات المتبعـة فى مسـائل الاختيار والتعيين فى شكل مطبوع ، يمكن لمن يشاء الاطلاع عليها سواء فى مكتب مدير المكتبة أو فى مكتب مدير شؤون الموظفين .

أما الاجراءات العامة لاختيار العاملين وتعيينهم فهى نفسـها التى تحدثت عنها فى الفصل الاول من هذا الكتاب والتى تشتمل على ملء استمارة الطلب ، وعقـد اختبار ما قبل الوظيفة ، والمقابلة الشخصية ، والتحقـق من مؤهلات الموظف وادائه السابق .

وينوه « هـويلر » و « جولدهور » الى أن اختيار العاملين فى المكتبة العامة يجب أن يقوم على اعتبارات ثلاثة هى :

١ ــ حاجة المكتبة لموظفين على درجة عالية من الكفـاءة الـذهنية والشخصية فى كافة أنواع ومستويات الخدمة .

٢ ــ أن يكون المعيار الأول للاختيار هو استحقاق المرشح للوظيفة .

٣ ــ أن تتم عملية الاختيار بسرعة معقولة وبأقل قدر من النفقات(٥٥) .

وهناك بعض الملاحظات التى تبديها « مارجريت مايرز » حول المقابلة الشخصية التى تعـد اداة من اهم أدوات اختيار العاملين . فمن رأيهـا أن المقابلة الشخصية تمثل اخطر جوانب عملية الاختيار واشدها ايذاء واكثرها تعرضا للنقـد ، كما أن عوامل الانحياز والمحاباة كامنة فيها ومفروضة عليها. فماذا يحـدث مثلا فى مقابلة مع أحـد المرشحين المعوقين ؟ أليس من الممكن ان يخشى القـائم بالمقابلة من ردود الفعل لدى الموظفين الآخرين اذا ما تم تعيين هـذا الموظف ؟ أليس من الجائز أن ينتابه القلق من مشاكل عـدم قـدرة هـذا الموظف على الانتاج أو تعرضه للاصابة مستقبلا ؟ ثم ماذا يكون شعور المرشح نفسه ان أحس بأنه قـد يرفض بسبب مظهره ؟ الا

يسبب له ذلك الفزع والاضطراب ؟ وتستطرد « مايرز » قائلة ان التشريعات تجرم التمييز فى المعاملة لكنها لا تقـدر على الوقاية من المواقف المتحيزة او المتحاملة . يضاف الى ذلك أن الدراسات قـد اثبتت ان الذين يرون الآخرين مماثلين لهم يكونون أكثر استعـدادا لتأييدهم ومحاباتهم . فمن منا لم يتأثر بلكنة معينة ، أو بطريقة ارتداء الشخص للابسه ، أو بمصافحة قوية ، أو بغير ذلك من السلوك والتصرفا تالبشرية ؟ وكم من الرؤساء لم يتأثر فى تقييمه لمرؤوسيه بشعوره الشخصى وليس بالاعتبارات الموضوعية ؟ ان السماح لسمة معينة فى المرشح كى تؤثر على تقييم اجمالى لـه يعتبر من صميم الميول والنزعات الانسانية . ومن الواضح أننـا لا ندرك اخطاءنا فى كل الحالات ، لكن محاولة الوقوف على كوامن التمييز والإنحياز غير المقصود فينا سوف تساعدنا على اجراء مقابلات شخصية عادلة . (٥٦)

## تعـيين كبـار السن والمعاقـين :

يتردد الكثير من مديرى المكتبات ، مثل غيرهم من مديرى المؤسسات ، فى تعيين العاملين ممن جاوزوا سن الاربعين أو الخامسة والاربعين ، وبصفة خاصة فى الوظائف الكتابية . ويرجع هـذا التردد الى احساسهم بأن من جاوز تلك السن قـد يكون بطيئا فى أداء العمل ، قليل التحمل ، غير متفتح العقل لتقبل التعليمات ، او أنه قـد يبدو غير سعيد بالعمل وهو فى خريف العمر . غير أن عـدة دراسات تشير الى ان لكبار السن ما للشباب من قـدرة ، كما انهم جديرون بالثقة ويمكن الاعتماد عليهم . وقد كان لمثـل هـذه الدراسات الفضل فى رفع سن التقاعـد فى عام ١٩٧٨ فى الولايات المتحـدة الى السبعـين .

وتذكر « كاثلين ستيبنز » أن الضغوط لم تزل تمارس على مديرى المكتبات من أجل افساح المجال لمزيد من فرص العمل أمام كبار السن بهدف زيادة دخلهم والاستفادة منهم ، حتى ان بعض الذين تقاعدوا عن العمل قبل السن القانونية يمكنهم الحصول على وظائف جزئية ( اى لعدد محدود من الساعات كل اسبوع ) أو كاملة اذا ما رغبـوا فى ذلك . وتنصح الكاتبة بأن يعنى المسؤولون بايجاد الوظائف التى تناسبهم جسمانيا ونفسيا ، أما اغلاق الابواب فى وجوههم بحجة زيادة نفقات التقاعد فهو أمر مرفوض ، خاصة وأن البعض منهم لديه الخبرة والمعرفة اللتان ينـدر وجودهما لدى العاملين من الشباب . (٥٧)

وبالنسبة للموظفين المعاقين يشير « هويلر » و « جولدهور » الى ان من الواجب عـدم اغفالهم باعتبارهم مصـدرا من مصادر القوى البشرية العاملة ، فقـد اثبتت التجارب الطويلة معهم أن الشخص المعاق لديه عادة

قدرة على العمل على نحو مرض فى وظيفة لا ترتبط بمصـــدر عجزه ، وانه أكثر اخلاصا وجـــدارة بالثقـــة من كثيرين غيره . (٥٨)

وقـــد اوضح « زيرفيس » فى مقال له ان الاسترشاد بتوجيهات جمعيات المكتبات فيما يتعلق بتعيين الموظفين المعـــاقين ، وان التطبيق الايجابى للتشريعات الحكومية التى نحض على توظيفهم من شأنهما ازالة ممانعـــة المكتبات فى الاستعانة بهم . كما ضرب بعض الامثلة على المصاعب التى يواجهها المكتبيون المعاقون فى ســـبيل الحصول على عمل ، وعلى الحـــالات التى حقق فيها هؤلاء نجاحا مذهلا . واختتم بتوجيه النصح للمعاقين بالثبات فى عزمهم على الاعتراف بهم ، ولمديرى المـــكتبات بتطوير برامج لتوظيـــف المعـــاقين . (٥٩)

**العاملون بعض الوقت :**

كما هو الحال فى المكتبات الجامعية تستعين المكتبات العامة بالعاملين بعض الوقت ، وان لم يكونوا بالضرورة من الطلاب ، بل معظمهم من الآباء والأمهات ممن تحصلوا على قـــدر كا فمن التعليم ويقيمون بالقرب من المكتبة .

ويقول « ادواردز » ان معظم العاملين بعض الوقت أفراد موثوق بهم ويتصفون بالنضج وحب العمل وحسن معاملة الرواد ، غير ان المديرين كثيرا ما ينظرون اليهم نظرة اقتصادية صرفة ، اذ ان هؤلاء العاملين يوفرون للمكتبة بعض الوظائف الدائمة لتغطية ساعات العمل المسائية وخاصة فى مكاتب الاعارة ونقاط الخدمة الاخرى ، وبذلك يتفرغ الموظفون الاصليـــون للعمل فى الفترة الصباحية وفترات الذروة فتقل الطوابير وما يصحبها من ملل وتذمر القراء . ويضيف « ادواردز » أن السنوا تالاخيرة شاهدت تصاعدا فى عـــدد النســوة المؤهلات الراغبات فى العودة للعمل بعض الوقت بعـــد أن كن قـــد تركن الخـــدمة لتكوين الأسر وانجا بالاطفال ، غير أنهن ارنطمن بعـــدة عقبات مثل العثور على عمل يبعد كثيرا عن سكنهن ، واشتراط العمل فى المساء وأيام العطلة الأسبوعية ، وتحفظ من جانب المديرين انفسهم . وقـــد جرب الاخيرون تفتيت عـــدد من وظائف طول الوقت الى وظائف بعض الوقت ، الا انهم يخشـون غالبا من عـــدم انتظام العمل او تركه فجـــأة أو تكرار الغياب والتاخير . وعلى الرغم من ذلك فبعض المديرين سعيد بالتجربة لمـــا توفره من مرونة اكبر فى تشغيل العاملين وخدمة أعمق وتكلفة أقل . (٦٠)

## المتطـــوعون :

يلفت « هويلر » و « جولدهور » النظر الى وجود مذهبين متناقضين حول الاستفادة من المتطوعين فى انجاز أعمـــال المكتبة العـــامة . فبعض المديرين يرفض الفكرة لمـــا لهـــا من نتائج سلبية على تدبير التمويل الملائم للمكتبة من جهات الاختصاص ، فقـــد يقال لهم ببساطة « دعوا المتطوعين يقومون بالعمل ! » . يضاف الى ذلك عـــدم ثقـــة البعض فى خـــدمات المتطوعين بالنسبة لساعات العمل ومستوى الأداء ، الامر الذى قـــد يضعف مكانة الموظفين الاساسيين ويشوه سمعة أدائهم . ومن الناحية الاخرى يقوم المتطوعون فى معظم الاحيان بأداء كثير من الاعمال التى لا سبيل الى انجازها بدونهم ، مثل نقل الكتب الى قارىء قعيـــد أو ملازم بيته بسبب المرض او الشيخوخة ، والاسهام فى الانشطة الخاصة ، وتعليم القـــراءة للاطفال والاميين ، والمشاركة فى برامج الدعوة للمكتبة ، وجرد المجموعات ، وابداء الرأى فى اختيار بعض المطبوعات باللغات الاجنبية وما الى ذلك .(٦١)

وتقـــدم « لسلى ترينر » التى اشرفت على حلقة بحث أقيمت فى مكتبة نيويورك العامة فى أكتوبر عام ١٩٧٦ لهذا الغرض ، تقدم النصح للمديرين والمسؤولين بشأن تشغيل المتطوعين ، وتقول ان الكثيرين أعربوا عن مخاوفهم من استيلاء المتطوعين على الوظائف مدفوعة الاجر من القوى العاملة ، فيما عبر الآخرون عن اعتقادهم بأنه فى حالات كثيرة كان المتطوعون سببا مباشرا فى انشاء وظائف جديدة للموظفين الدائمين ، علاوة على ما يقـــدمونه من خدمات جليلة فى مجال العلاقات العامة . (٦٢)

ويعتبر المتطوعون العمود الفقرى للخدمة المكتبية العامة فى الاقاليم والمناطق الريفية . وقد مرت احدى تلك المكتبات فى « كاليفورنيا » بالولايات المتحـــدة بتجربة مثيرة ، اذ فوجئت بانخفاض حاد فى الميزانية والموظفين بلغ مقـــداره الثلث ، واضطرت المكتبة الى ابقـــاء فروعها مفتوحة منـــذ يوليو عام ١٩٧٨ اعتمادا على خدمات المتطوعين وحـــدهم . وخلال ســـنة واحـــدة قـــدم ٤٤٠ من المواطنين ١٧٠ر١٣ ساعة عمل مجانية . غير أن تقييما للتجربة اظهر مخاوف البعض من عـــدم الحاجة الى مكتبيين مؤهـــلين للعمل فى المكتبات العامة مستقبلا ، على الرغم من النصر الساحق الذى احرزته تلك التجربة على صعيـــد الخـــدمة واختصار المصروفات . (٦٣)

كما تشير الدراسة التى قام بها « جيتز » الى أن الاستعانة بالمتطوعين تتضح أكثر فى المكتبات التى ترتفع فيها تكاليف العمالة . وبالرغم من ذلك فان جهود المتطوعين تقـــل فى التشكيلات المكتبية الكبيرة ، اما لضعف قدرتها على تنظيم الاستفادة منهم أو بسبب جمودها البيروقراطى . وتكشف الدراسة

كذلك عن ان عـــدة مكتبات قـــد انشأت بالفعل وظيفــة منسق للعـــاملين المتطوعين يتولى الاشراف عليهم وتدريبهم ، كما تبين أن عشر مكتبات فقـــط من اصل ٢٧ مكتبة عامة شملها المسح يوجـــد بها متطوعون ، وأن نســـبة ساعات عملهم كل اسبوع تعادل فى المتوسط ٩ر. ٪ من مجمل ساعات العمل مدفوعة الاجر . (٦٤)

ومن نافلة القول أن برامج المتطوعين كثيرا ما ترعاها او ترافقهـــا « جماعة اصدقاء المكتبة » التى تتشكل من مجموعة من المواطنين رجالا ونساء من ذوى النفوذ والمناصب الرفيعـــة فى المجتمع ، والذين يدفعهم اهتمامهم بالكتب والقراءة والثقافة للدعوة للمكتبة والعمل على زيادة مخصصاتهـــا المـــالية ، وتقـــديم التبرعات لها بالمـــال أو بالجهـــد .

ويتســاءل « هويلر » و « جولدهور » : لمـــاذا لا تنتشر هـــذه الجماعات على نطاق واسع ؟ ويجيبان بالقول ان اعضاء بعض المجالس المشرفـــة على المكتبات يخشـون من تفاقم نفوذهم وسطوتهم الى حـــد التدخل فى شؤون إدارة المكتبة ، بالرغم من أن لهم الفضل فى تصحيح كثير من الاوضـاع السيئة وايقاظ بعض المكتبات من سباتها وتحريرها من المتاهات السياسية . (٦٥)

## احـــوال العمل فى المكتبـــة العـــامة

نظرا للتشـابه الكبير بين المكتبات العامة والمكتبات الجـــامعية فيمـــا يتعلق باحوال العمل فمن الاجـــدى أن احيل القارىء للفصل الثانى من هـــذا الكتاب (ص٦٨ـــ٧٤) وان كنت سأتناول فيما يلى بعضا من هذه الاحوال ، اما لانها تختلف عن تلك القائمة فى المكتبات الجامعية أو لاهميتها الخاصة فى الخـــدمة المكتبيـــة العامة .

### غـــرف ومكاتب الموظفـــين :

تحتاج المكتبة العامة ، حتى الصغيرة جـــدا ، الى توفير غرف لعمل الموظفين بعيـــدا عن نقاط التعامل مـــع الجمهور ، وبالرغم من ذلك فمن الضرورى والهـــام أن تلحق هـــذه الغرف بنقاط خـــدمة الجماهير ، أو تكون قريبـــة منها على الاقـــل .

ويدعو « سيد حسب الله » الى مراعاة الحالة النفسية للعاملين فى الحجرات الخلفية ، فهم جنود مجهولون تقتضى طبيعة عملهم أن يكونوا دائما وراء الكواليس ، ويعملون دون أن تتاح لهم فرصة الظهور أمام الرواد ، ويقول ان الكثير من المهتمين بالتنظيم يعتبرون أن تنظيم هـــذه القاعات أقل

اهمية من تنظيم القاعات التى يرتادها الجمهور ، وهذا خطأ كبير . ولذلك يجب أن يتم اختيار حجراتهم جيدا ، كما يجب التفريق بين العمل الاداري كشؤون الموظفين والشؤون المالية ، والعمل الفنى كالتزويد والفهرسة ، كما يجب أن تخطط هذه الحجرات بحيث يتحقق الاستغلال الكامل لفعاليتها ، وبحيث تنتهى الاعمال المناطة بهم بسرعة وكفاءة ، اذ أن توفير أى دقيقة فى هذه الاعمال معناه قضاء مثلها مع قارىء ، وهو الهدف الاخير لاى مكتبة . (٦٦)

وقد بينت الدراسات الحديثة ان الضوضاء الناتجة عن الآلات أو محادثات الموظفين تقلل حجم الانتاج ، ولذلك يفضل الاستعانة بآلات الكتابة الصامتة ، والتلفونات مكتومة الرنين ، والسقوف والجدران الماصة للصوت ، والستائر سهلة الطى ، والارضية المكسوة برقائق المطاط او « الموكيت » ، علاوة على اجهزة امتصاص الصوت الحديثة التى يمكن وضعها فى الاماكن المناسبة .

ولست بحاجة الى تكرار القول بأن الاضاءة الجيدة غير المباشرة ، ودرجات الحرارة ونسب الرطوبة الملائمة ، والتنسيق الجذاب لاثاث غرف العاملين والاجهزة والادوات ، بأن كل ذلك من شأنه رفع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية .

واذا كان من العسير تقرير مساحة ارضية محددة لكل موظف بسبب اختلاف عدد العاملين فى كل غرفة فى الوقت الواحد ، واختلاف طريقة التنظيم المتبعة من مكتبة لاخرى ، ودرجة تعقد العمليات فى كل وحدة من وحدات وأقسام المكتبة ، فان المعايير التى وضعها الاتحاد الدولى لجمعيات المكتبات بشأن المكتبات العامة (١٩٧٣) توصى بأن تكون هناك علاقة وثيقة بين غرف ومكاتب الموظفين وبين مساحة نقاط خدمة الجمهور ، وبأن اضافة ٢٠ ٪ الى هذه الاخيرة تكفى عادة لان تكون مساحة ارضية لغرف ومكاتب الموظفين . وبعملية حسابية بسيطة تقدر المساحة الارضية اللازمة لغرف ومكاتب الموظفين بحوالى ١٠—١٢ مترا مربعا او ما يعادل ١٠٨—١٢٠ قدما مربعا لكل موظف . أما الغرف والمكاتب الادارية فتتطلب مساحة اكبر قليلا تتناسب مع عدد السكان الذين تقدم لهم الخدمة المكتبية ، وهى تقدر فى المتوسط بنحو ٢٠ مترا مربعا او ما يعادل ٢١٥ قدما مربعا لكل ١٠٠٠٠٠ من السكان . (٦٧)

## ســاعات العمــل :

يشير دليل تنظيم واجراءات العاملين فى المكتبات العامة الامريكية الى ان الموظف يعمل سبعة وثلاثين ساعة ونصف اسبوعيا موزعة بمعرفة رئيس كل قسم أو وحــدة . ويفضل الا يعمل الموظف أكثر من فترتين مسائيتين كل أسبوع ، على ألا تطول الفترة الواحدة عن أربع ساعات متواصلة ، فيما عــدا الحالات الطارئة والظروف غير العادية . وتحسب ساعات العمــل خلال العطلة الاسبوعية ضمن الساعا تالمقررة ، وتنظم على أساس التناوب بين الموظفين ، بشرط أن تعــد الجداول سلفا بشهر على الاقل . أما اذا رغب الموظف فى العمل خلال الاجازات الرسمية التى تفتح فيها أبواب المكتبة فله حق الاختيار بين الحصول على أجازة مساوية فى ساعات العمل فى وقت لاحق وبين التعويض عنها ماديا وفقــا للنظام المتبع . (٦٨)

والجــدير بالذكر أن أكثرية المكتبات العامة تفتح ابوابها فى الفترة من التاسعة صباحا حتى التاسعة مساء ستة ايام كل أسبوع ، ومن التاسعة صباحا حتى الثانية عشر ظهرا يوم العطلة الاسبوعية ( الجمعة ) . وقــد لاحظ « مورتيمور » ان اليوم الاول فى الاسبوع ( السبت ) هو أقل الايــام نشاطا من حيث اعارة الكتب ، وأن أيام الاحــد والاثنين أكثر انشغالا ، وايام الثلاثاء والاربعاء متصلة الحركة والنشــاط ، أما الخميس فهــو اكثر الايام عملا . كما لاحظ بالنسبة لساعات التشغيل أن الفترة الصباحية قليلة النشاط بينما يزداد الاقبال وبشكل مكثف على المكتبة فى الفترة المسائية ، اى من الخامسة مساء حتى وقت الاغلاق . لكنه يضيف أن الظروف المحلية مثل أيام الاسواق التجارية وموقع المــكتبة لها تأثيرهــا الواضح فى كل تلك الملاحظات . (٦٩)

## جــداول العمــل :

يفضل معظم المديرين والمشرفين ، وبصفة خاصة فى المكتبات التى لديها عــدد كبير من الموظفين ، اعــداد جداول عمل لكل يوم من ايام العمل . وهــذه الجداول عبارة عن فروخ من الورق مطبوعة أو مستنسخة تسجل عليها الواجبات المختلفة فى صف عمودى كما تسجل فترات العمل أو حــتى الساعات افقيا ، وبذلك يتمكن المشرف أو المدير فى بداية كل يوم من وضع أسماء العاملين كل فى الخــانة المخصصة . وبوضع جدول العمل فى لوحة الاعلانات يستطيع كل موظف أن يعرف ما ينبغى عليه عمله فى ذلك اليوم . وربما كانت الفائدة الاولى لتلك الجــداول تذكير المسؤول ، خاصة اذا كان شارد الذهن ، بعــدم ترك احــد الموظفين خلف مكتب الاعارة يوما بطوله ، علاوة على ضمان اعطاء كل موظف حصته العادلة فى العمل مع جمهور القراء وفى العمل خلف الكواليس . (٧٠)

**المميزات الاضافيــة :**

تشتمل الميزات الاضافية عادة على الاجازة السنوية مدفوعة الاجر ، والاجازات المرضية ، والرعاية الصحية ، والتأمين على الحياة ، والتعويض المــادى عن العمل خارج الدوام الرسمى ، وبدل الانتقال ، وفترات الراحة اثناء الدوام ( تقدر بنصف ساعة يوميا موزعة على فترتين كل منهما ١٥دقيقة)، والاجازات الاخرى مدفوعة الاجر وغير المدفوعة مثل الاجازات الطــارئة ، واجازات الوضع والرضاعة للأمهات ، وأجازات الاشتراك فى الجنازات والتصويت فى الانتخابات ، وحضور جلسات المحاكم ، وأجازات حضــور المؤتمرات والحلقات والاجتماعات المهنية والعلمية . وتختلف هذه الاجازات من مكتبةلاخرى ومن قطر لآخر من حيث الكم تبعا للظروف المحلية ونظــام الخــدمة المدنيــة المتبع .

ومن الميزات الاضافية ايضا احتساب يوم العمل للموظف لدى اغلاق المكتبة فى حالات الطوارىء ( كما هو الحا لفى مكتبة توليدو العامة بولاية اوهايو ) ، والسماح للموظف بمغادرة المكتبة فى وقت مبكر عن موعــده المقرر فى الاحوال الجوية السيئة ( كما هو الحال فى مكتبة جفرسون ماديسون العامة فى شارلوتزفيل بولاية فرجينيا ) . (٧١)

## التنميــة المهنيــة للعــاملين فى المكتبــة العــامة

من المسلم به أن رؤساء الاقسام والمشرفين يصلون الى مناصبهم لانهم يظهرون كفاءة فى القيادة والثقــة بالنفس والقــدرة على التنظيم وحسن التعامل مع الجمهور ، ولمعرفتهم المتفوقــة بأساليب العمل وبالكتب . ولا سبيل لبلوغ وتحسين كل هــذه القــدرات والمهارات الا من خلال التدريب .

ولا تكفى قراءة الكتب والدوريات المتخصصة لتنمية المشرفين ومن فى حكمهم مهنيا ، بل يتطلب الأمر تلقى محاضرات عن القيادة والاشراف فى جامعة أو معهد علمى قريب او فى مؤسســة تجارية بنفس المنطقة . وعندما يتوفر للمكتبة العامة عــدد من المشرفين فى حــدود عشرة اشخاص او اكثر يصبح ترتيب برنامج خاص لتدريبهم أمرا ضروريا . فنحن نعلم أن اضاعة الوقت واهــدار الاموال وتثبيط الهمم وضعف المعنويات ، ان كل ذلك ينتج عن قصور فى الاشراف . لذلك يمكن لمثل ذلك البرنامج أن يشتمل على عــدد من المحاضرات والمناقشات التى تجسد احتياجات رؤساء الاقسام والمشرفين، وتعكس المواقف والاوضاع الفعلية التى يمرون بها ، وتطرح مشاكلهم للبحث والدرس بعيــدا عن كل ما قــد يسبب الحرج والتوريط . وتعتمد قــوة

البرنامج من هـذا النوع على مهارة المحاضر وقـدرته على ادارة دفـة النقاش بنجاح وفعالية .

ويحصر « هـويلر » و « جولدهـور » انواع برامج التدريب الملائمة للعاملين بالمكتبات العامة فيما يلى :

**التدريب حسب مستويات العاملين :**

كتدريب المديرين والمشرفين ، وتدريب المؤهلين على اختيار الـكتب وارشاد القراء وخدمة المراجع وخدمات الاطفال ... الخ ، وتدريب الفنيين ( شبه المؤهلين ) والسكرتيرين والكتابيين على اجراءات الاعارة ، وطباعة وصف البطاقات ، ومناولة الكتب ، وأعمال الصيانة ... الخ ، وكذلك تدريب العاملين بعض الوقت والمتطوعين .

**التدريب حسب اهـداف المكتبـة :**

مثل تعريف العاملين الجـدد بالمكتبة واقسامها وخدماتها وأنشطتها ، والتدريب على الاساليب والمهارات الكتابية واليدوية ، والتـدريب على علاقات العمل ، ومواجهة القراء ( كما فى خدمات الاعـارة والمراجع ) ، والعلاقات العامة ، وتبسيط اجراءات العمل ، والتخصصات الموضوعيـة للاقسام الموضوعية واقسام المواد الخاصة .

**التدريب لتحسين مستوى المكتبة بعـد تحـديد احتياجاتها :**

كتحديد احتياجات الموظف الجديد ، وتنشيط اهتمام ومعنويات الموظفين القدامى ، والاعمال المتأخرة ( كالكتب الحديثة فى قسم الفهارس ) ، والتكلفة المرتفعة للتشغيل ، والاحاطة بخدمة القراء غير المقبولة ، وابـداء التصرفات غير اللائقة ، وكثرة الغياب عن العمـل ، والاخطاء المفرطة والاهمـال ، والتغيير فى اجراءات العمل وحفظ السجلات ، ومتطلبات الوظائف الجـديدة وتوصيفها ، وطرق قياس الأداء ، والافكار المتطورة التى يطرحها المشرفون وغيرهم فى مجلس المكتبة ، واقامة المشروعات الخاصة سواء الجديدة منها أو المؤقتة .

**التـدريب اثنـاء العمـل :**

ويشمل التدريب بالشرح والوصف ، والتحليل المتمهل للاخطاء وضياع الوقت ، والتدريب المباشر من قبل المشرف ، وتناوب الواجبات للتشجيـع

على التنوع ، والمنح الدراسية وخاصة للاداريين والمؤهلين ،وتحليل وقياس الأداء بصفة دورية لمعرفة نقاط القوة ولتحسين نقاط الضعف ، وبحث ومناقشة اساليب واجراءات العمل للحث على اقتراح التحسينات ، ومزاولة الاعمال وفقا للقدرات والاهتمامات الخاصة .

**التدريب خارج العمل :**

وهو نوع من التدريب كثيرا ما يتجاهله القائمون باعداد برامج التدريب بالرغم من اهميته . ويشتمل على المناقشات غير الرسمية بعد اعطاء المتدربين موجزا للدراسة ، والقراءات المختارة ، والتسجيل فى بعض المواد الدراسية باحدى الجامعات ان كانت قريبة ، ودراسة اوضاع ومواقف زائفة ( مفبركة ) لمحاولة الوقوف على كيفية التصرف ، واجتماعات العاملين لمناقشة الموضوعات ذات الصلة بالتدريب ، وحضور اللقاءات والاجتماعات المهنية لاكتساب وجهات نظر أوسع ، وزيارة المكتبات القريبة للاطلاع على العمليات المشابهة ، وتكليف العاملين بأعمال مماثلة فى مكتبة اخرى اذا لم يتيسر التدريب محليا . ( ٧٢ )

ويؤمن «ريبيناك » بأن تنمية العاملين من المجالات الخطيرة التى تزداد ازاءها حساسية مديرى المكتبات العامة ، وبأن الموظفين كذلك يطالبون بالمزيد من الفرص لتنمية مهاراتهم ليس فقط لانجاز ما يوكل اليهم من أعمال ببراعة ومهارة اكبر ، وانما لممارسة مستويات اعلى من المسئولية . ونظرا لادراك المديرين بأن تنمية العاملين جزء من ادارة المكتبة ، فان عددا من ساعات العمل كل اسبوع يطرح جانبا لهذا الغرض . لكن المشكلة الحقيقية ، وربما مشكلة جميع المكتبات ، هى تحديد الأولويات بالنسبة للنواحى التى يتفق الموظفون على اهميتها وعلى استعدادهم لتكريس جهودهم للتدرب عليها ، اذ ان تلك النواحى من الكثرة بحيث يستحيل تغطيتها قبل ظهور مجموعة جديدة من الأولويات الناشئة عن التغيرات السريعة سواء داخل المكتبة او خارجها فى المجتمع . واذا كان المديرون يهتمون ببرامج تنمية العاملين فعلى العاملين بدورهم الالتزام بالبرامج ان كان لها أن تؤتى اى ثمار طيبة (٧٣) .

اما « دوتى » فيرى ان التدريب اثناء العمل لا زال اهم عناصر تنمية العاملين فى المكتبة العامة ، وأن توجيه الاهتمام الى تدريب العاملين فى المستويات الأعلى سوف ينعكس بالضرورة على تحسين اداء العاملين فى المستويات الأقل ، وأن الهدف الأساسى من التدريب اثناء العمل هو تحسين الخدمة لا اعاقتها ، وأن من الضرورى تعيين

موظف مسؤول عن التدريب ، وخاصة فى التشكيلات الكبيرة ، لديه من المؤهلات والوقت ما يسمح بتنظيم برامج التدريب والاشراف عليها(٧٤) . ويضيف « رويستون براون » أن تقريرا مطولا نشرته وزارة التعليم والعلوم فى بريطانيا عام ١٩٧٦ عن العاملين فى المكتبات العامة ، أوصى بضرورة تعيين مسؤول عن التدريب لكل مائتين من الموظفين ، وان مهمة هذا المدرب هى تحديد احتياجات العاملين من التدريب واختيار الأساليب المناسبة(٧٥) . وقد يدعونا الأمر للتساؤل : ومن الذى يقوم بتدريب مسؤول التدريب ؟ ! ..

ويلفت « بومفيلد » الأنظار الى ضرورة أن يكون التدريب مقتنعا به لا مفروضا ، وأنه لا يكفى تبليغ الموظفين بما يجب عليهم ان يفعلوه بل أيضا لماذا يفعلوه ، وأن من الواجب اعطائهم كل الفرص لعرض ومناقشة مشكلاتهم بالتوجيه المناسب . وبالرغم من احتواء التدريب على عنصر المحاضرة فيجب أن يتضمن كذلك عنصر حلقة البحث والمناقشة(٧٦) .

## بعض قضايا ادارة العاملين فى المكتبة العامة

### العلاقة بين العاملين والمجلس الأعلى للمكتبة :

يجدر بى قبل الخوض فى هذا الموضوع أن اعطى القارىء لمحات ولو سريعة عن المجلس الأعلى للمكتبة ( وهو غير مجلس المكتبة الذى يتألفه من المدير ورؤساء الأقسام ) وطرق تكوينه فى المكتبات العامة الغربية والعربية والمعايير والشروط اللازمة لأعضائه وعددهم واعمارهم والدور الذى يضطلعون به .

يقول « احمد انور عمر » ان من اسس الادارة السليمة للمكتبة ان يشرف عليها مجلس يمثل القوى الاجتماعية المختلفة المعنية بمصائر مكتبتها(٧٧) . ويضيف « عبد الكريم الأمين » ان صلاحية هذا المجلس يجب ان تحدد وفق الأنظمة والقوانين الخاصة بالمكتبة ، وان المسؤوليات الأساسية للمجلس هى توزيع ميزانية المكتبة والاشراف على مناهجها وكذلك رسم سياستها ، على أن يكون مدير المكتبة هو المسؤول عن تنفيذ مقررات المجلس ، وعلى هذا الأساس يجب أن يكون هناك تعاون كامل وتفاهم متبادل بين كل من مجلس المكتبة وادارتها ( أى الشخص او الأشخاص المسؤولين عن ادارتها )(٧٨) .

وبالنسبة للدول الغربية كالولايات المتحدة تؤكد « ملدرد باتشلدر » أن المجلس الأعلى للمكتبة هو حجر الأساس فى بناء ادارة المكتبة العامة ، وأن أعضاءه يعينون أو ينتخبون فى العادة ، على الرغم من وجود بعض المجالس « الدائمة » وبعض المجالس التى لا تخضع لاشراف حكومى من أى نوع(٧٩) .

ومما يذكر أن الفضل فى تقدم المكتبات العامة بالولايات المتحدة يرجع الى تلك المجالس ، فتسعة أعشار المكتبات الأمريكية العامة تحكمها هذه المجالس . وينظر المكتبيون الى أعضاء المجلس الأعلى للمكتبة نظرة احترام وتقدير ، ويرون فى وجودهم حاجة لا غنى عنها . فهؤلاء الأعضاء ( الذين يطلق عليهم الأوصياء **Trustees** فى النظام الأمريكى ) هم الذين يختارون ويعينون مدير المكتبة ويوكلون اليه السلطات والصلاحيات اللازمة لادارة مكتبته ، ولكنهم يظلون السلطة العليا التى لا مفر من الرجوع اليها فيما يتعلق بتحديد أهداف المكتبة وسياستها وتنظيمها وخدماتها وأموالها وعلاقتها بالحكومة وبالمجتمع وبالمكتبات الأخرى وحتى فى مكانتها ونظرة المجتمع اليها(٨٠) .

على أن اختيار هؤلاء الأوصياء يتم بعناية فائقة ، فهم يختارون لا لثروتهم أو مهنتهم أو دينهم أو لونهم ، وانما لقدرتهم على القيادة ولثبوت انجازهم بعض الأعمال الهامة ، ولأنهم أناس يؤمنون بأن القراءة والدراسة والبحث عن المعلومات هى عادات اجتماعية ضرورية ، ولكونهم راغبين فى العمل حتى فى وجه المعارضة ودفع عجلة المكتبة الى الأمام بالرغم مما قد يتعرضون له من نقد أو ضغوط سياسية أو اجتماعية . أما الأعضاء الذين لا يحضرون اجتماعات مجالسهم الا نادرا ، أو الذين يبدو عليهم عدم الاكتراث ، أو الذين لا يعترضون أبدا ويوافقون دائما ، أو الذين يثيرون الشغب والمشاكل فينبغى اقصاؤهم . وعلى الرغم من أن الأوصياء فى الوقت الحاضر يختارون من بين المحامين ورجال الأعمال والعائلات العريقة ورجال الدين والمثقفين ، الا أن هناك ميل شديد الى استبدالهم تدريجيا بالأساتذة والمهندسين والفنيين ورجال الادارة .

أما عن عدد أعضاء المجلس فيقول « هويلر » و « جولدهور » انه كلما زاد العدد قلت فرص اجتماعاتهم وفرص تكوين النصاب القانونى اللازم لحضور تلك الاجتماعات ، وبذلك تتعطل معظم الأعمال . ويرى المؤلفان أن مجلسا من خمسة أعضاء أفضل من سبعة وأن المجلس المكون

بين سبعة أعضاء أفضل من تسعة ، أما اذا زاد عدد الأعضاء عن ذلك فانه يصبح صعب القياد (٨١) .

وعن أعمار أعضاء المجلس يخبرنا « أحمد أنور عمر » أن كثرة عدد أعضاء المجلس من أعمار متقدمة قد يعنى ميلا نحو المحافظة على سياسة المكتبة ، بينما وجود اكثرية من الشباب قد يوجه المجلس في اتجاه تقدمى (٨٢) . ولهذا السبب ربما من الافضل الجمع بين الشباب والكهول لتحقيق التوازن الملائم بين تجربة وحكمة المتقدمين في العمر وطموحات وحماسة الشباب .

وقد يتساءل القارىء : هل لهذه المجالس العليا للمكتبات العامة وجود في عالمنا العربى ؟ وهنا أود أن أشير الى وجودها فى نطاق ضيق فى بعض الدول مثل مصر ( كما هو الحال فى دار الكتب والوثائق القومية التى تلعب دور المكتبة الوطنية والمكتبة العامة فى نفس الوقت ) ، والى أن « ادارة المكتبات العامة » القائمة فعلا فى العديد من الأقطار العربية تؤدى نفس الدور تقريبا ، وان اختلفت التسمية . ويقترح « عبد الكريم الأمين » وزملاؤه أن يكون هناك مشرف واحد على شؤون المكتبات العامة فى كل محافظة من محافظات القطر ( العراق ) بحيث يتم اختياره بشكل جيد ووفق مؤهلات ومواصفات من بينها حصوله على شهادة الماجستير فى علم المكتبات والمعلومات من جامعة عربية أو أجنبية معترف بها بالاضافة الى خبرة فى العمل المكتبى لا تقل عن خمس سنوات واجادة لغة أجنبية علاوة على اللغة العربية ، وأن يكون عضوا فى جمعية اتحاد المكتبيين العراقيين وذا شخصية اجتماعية وثقافية جيدة . ويضيفون : « وقد لا تتوفر هذه الشروط فى مرحلة معينة وهذا لا يمنع من أن نضعها أمامنا ونعمل جاهدين على تحقيقها والتخطيط لها مستقبلا »(٨٣) .

نأتى الآن لموضوعنا الأساسى وهو العلاقة بين المجلس الأعلى للمكتبة والعاملين . فقد ورد فى مسح « نلسون » الشهير عن المكتبات العامة فى الولايات المتحدة ( ١٩٦٩ ) أن على المكتبات العامة تقع مسؤولية القيام بدور ايجابى فى ايجاد نوع من الترابط بين كل الجهود المكتبية التى تبذل فى المجتمعات التى تخدمها ، الأمر الذى يعنى تعاونا وثيقا بين مجالس الأوصياء والمديرين الذين يمثلون مختلف الخبرات والخلفيات والفلسفات المتعلقة بالخدمة(٨٤) .

ويناقش « جنكنز » ايجابيات وسلبيات العلاقة بين المديرين والمجالس العليا فيقول ان هناك من يشعرون بضرورة التخلص من تلك المجالس والتحرر منها كلية ، وبأن ادارة المكتبة يجب أن توضع تحت اشراف « عمدة » أو محافظ المدينة . وقد نما هذا الشعور من ملاحظة زيادة الاحساس بالسلطة لدى بعض أعضاء تلك المجالس الذين نسوا أن تلك السلطة تصبح ذات فعالية فقط فى حالة تفويضها لشخص واحد هو مدير المكتبة . فالمبدأ هنا هو أن المجلس لا يمكنه الادارة بمعناها الحقيقى ، وحتى ان حاول ذلك فمصيره الفشل . وبالرغم من وجاهة هذا المبدأ فان العلاقة بين الطرفين لها فوائد جمة اذا سعى كل منهما لادراك وتفهم مسؤولياته ، أما اذا حاول أحدهما تجاوز حدود سلطاته فعندئذ تحدث الطامة الكبرى(٨٥) .

وقد أولت « فرجينيا يونج » تلك العلاقة عناية خاصة فى مناقشتها لما يتوقعه كل طرف من الآخر ، وكتبت تقول ان من حق مدير المكتبة أن تترك له حرية التصرف فى ادارة شؤون المكتبة مثل اجراء المقابلات الشخصية والتوصية بتعيين العاملين والاشراف على عملهم ، ومن ثم يمكنه مناقشة تلك الأمور مع المجلس اذا دعا الأمر ، كما أن من حقه مباشرة أعماله الادارية والاشرافية دون تدخل من المجلس أو من احد أعضائه . كذلك فان من حق المدير على المجلس أن يلتزم الأخير برعاية مكانته وتقدمه مهنيا . فبالاضافة الى المساندة المعنوية والمادية بالاشتراك فى عضوية الجمعيات المهنية وحضور اجتماعاتها ، يجب أن يتوفر للمدير الوقت الكافى للاطلاع والالمام بالاتجاهات المكتبية الحديثة . ومن المسلم به أن المجتمع يضع مدير المكتبة فى منزلة القائد أو الموجه فى الشؤون الثقافية ، غير أن كثيرا من المديرين يجدون أنفسهم عاجزين عن التقدم من جراء كثرة انشغالهم ، ومن ثم لا يتمكنون من المحافظة على المعايير المهنية المطلوبة . لذلك يتوجب على المجلس أن يضمن للمدير الوقت والفرص الكافية لجعله أهلا بتلك المنزلة ؛ وفى المقابل يتوقع المجلس من المدير اداء مهنيا رفيع المستوى ، واستقامة وأمانة ونظافة يد ، وسعيا للنهوض بالمكتبة وبرامجها . كما أن من حق أعضاء المجلس على المدير أن يجعل بابه مفتوحا أمامهم فيما يتعلق بالأمور المهنية التى تحتاج الى شرح وتفسير من جانبه ، وأن يبلغهم أولا بأول بالمشاكل والتطورات(٨٦) .

لكن « ريبيناك » يذكرنا بأن الأوصياء ليسوا سوى متطوعين ، وبأن فشلهم يعزى الى حد كبير لمدير المكتبة وما يضعه من تحديات،

وعراقيل أمام المجلس ، وان الاتصال بين الطرفين حول القضايا المكتبية الهامة خارج نطاق الأمور المالية وسياسة العاملين وحرية الفكر وتنمية المكتبة وغيرها ، له أثره الفعال فى تحقيق أكبر قدر من الانتفاع من الأوصياء . فالمديرون والأوصياء يتسابقون مثل عقربى الساعة ، غير أن الأولوية هى عادة للمشاكل التى تتطلب حلا فوريا بغض النظر عن حقول الاختصاص(٨٧) .

وفيما يتعلق بشؤون العاملين يذكر « ليدنسون » أن معظم الانظمة والقوانين فى الولايات المتحدة يمنح المجلس سيطرة شبه كاملة على موظفى المكتبة بما فى ذلك حق التعيين والفصل ، وانشاء وظائف جديدة وتصنيف الوظائف ، ووضع جداول الرواتب والاجور ، والترقية من درجة الى درجة . اما فى الحالات التى تطبق فيها أنظمة الخدمة المدنية المحليه فان سلطات المجلس فى تلك الامور تتقلص الى حد كبير (٨٨) .

ويشير « هويلر » و « جولدهور » الى ان بعض المكتبات العامة يقوم ببحث واسع مكثف للوصول الى الاشخاص البارزين المتازين لشغل الوظائف القيادية فى المكتبة ، فالوظيفة فى المكتبة ليست مجرد الحصول على عمل ، كما يحذران من الالتفات للضغوط الخارجية من قبل اصحاب النفوذ من المواطنين والموظفين الرسميين لصالح شخص لايمتلك ما يؤهله للوظيفة المطلوبة . ويقول المؤلفان انه اذا سمح لموظفى المكتبة أو شجعوا على اثارة مشاكلهم امام المجلس او بعض اعضائه ، فقد ينشأ عن ذلك موقف خطير قد يفضى الى صراعات ونزاعات وفوضى وهدم للمعنويات . ومع ذلك فالمفترض فى المجلس أن يكون الملاذ الاخير والسبيل الوحيد الباقى للفصل فى الخلافات . وعندما يتبين فشل المدير فى ادارة موظفيه كأن يتخذ قرارا استبداديا او يخفق مرارا فى الحصول لهم على رواتب وعلاوات عادلة ومزايا اضافية ، فمن حق الموظف عرض الامر على المجلس ، بعد احالته الى المدير أولا . وقد يشكل المجلس لجنة لتقصى الحقائق ، وفى كل الاحوال سوف يؤدى استعمال الحيله أو حجب واخفاء الحقيقة سواء من جانب المدير أو من المجلس الى ما لاتحمد عقباه . (٨٩)

ان العلاقة بين المجلس والعاملين فى المكتبة يجب أن تكون تماما مثل العلاقة بين أعضاء مجلس الادارة وموظفى المؤسسة — علاقة محبة وصداقة واهتمام مشترك ، علاقة لا تؤثر فيها الاهواء الشخصية ، علاقة خالية من التدخل بالقوة أو بالتهديد . لذلك يتوجب على المجلس

أن يسعى لخير ورفاهيــة العاملين ، وايجــاد فرص التقــدم والترقى لهم دون الدخول فى علاقات حميمة جدا مع فرد أو أفراد من بينهم ، كمــا يتعين على المجلس أن ينأى بنفسه عن محاباة الاقارب فى الحصول على وظــائف بالمكتبة .

وتلاحظ « فرجينيا يونج » أن جمعيات الموظفين المحلية تلعب دورا مفيــدا فى فتح قنــوات الاتصــال اللاشخصية لتقــديم الالتماســات والاقتراحات والشكاوى للمجالس ، وتقول أن تكوين جمعية للعــاملين فى المكتبة يجب أن يلقى كل تشجيع وتأييد من المجلس والمدير معا (٩٠) .

## اشتراك العاملين فى الادارة :

من الملاحظ أن المرء لايشعر بكامل الارتياح والرضا عندما يكون امتدادا لشخص آخر يتربع على قمة الهرم الوظيفى ، ومن المــلاحظ أيضا أنه يتمرد ويعلن العصيان على تلك القــوى التى تحاول أن تنتقص من شأنه أو تحط من قدره وشعوره بآدميته . وقد أثر التسليم بنتائج هذا الانتقــاص من قيمة الانسان فى تطوير نظريات الادارة الحديثة ، ومن بينها المشاركة فى الادارة . .

ولقد لقيت المشاركة فى الادارة ولاسيما منذ السبعينات اهتماما واسع النطــاق ، فهى تؤمن بأن الناس يقدمون أفضل الاداء اذا ما أتيحت لهم فرص المشاركة فى القرارات التى تؤثر فيهم وفى عملهم . انها تؤكد على مبدأ « اللجنة » وعدم الانفراد باتخاذ القرار ، أو بعبارة أخرى ـ على الاتفــاق الجمــاعى فى الرأى قبل اتخــاذ القــرار .

ويلاحظ « هويلر » و « جولدهور » أن المشاركة فى الادارة ـــ مثلهــا مثل العلاقات الانسانية ـــ تحث على المقاسمة والتضامن بغيــة زيادة الاحساس بالقيمــة الذاتية وتحقيق التعاون ، وأن هذا الاسلوب الجديد فى الادارة يختلف عن غيره فى أنه ينظر الى المشاركة فى الاعمــال باعتبارها وسيلة لجلب مواهب أعظم والتزاما أكثر لدى اتخــاذ القرارات الهــامة ، وبهذا يفيــد من القوى البشرية التى غالبــا ما تكمم الاجراءات التقليدية أفواهها . كما يلاحظان أن المناهج الحــديثة مثل اثراء الوظائف Job enrichment والادارة بالأهــداف Management by objectives وفريق العمل Work teams ... الخ كلهــا انبثقت عن تلك الحركة حركة المشاركة فى الادارة .

ويمضى المؤلفـان فى القـول بأن الموظفين يحتاجون بالاضافة الى الرواتب والأمن الوظيفى الى المعـاملة الانسانية وتقدير الجهود وتحقيق الذات ، وأن المشاركة فى الادارة لهـا أثرها على المعنويات ، وانه اذا تم تطبيقهـا فى المكتبـات بواقعية واخلاص فعندئذ تصبح أداة لها تأثيـرها البنـاء والفعـال على العاملين ، لكنهـا تعجز عن احداث ذلك الاثر ما لم يؤمن بهـا ويشجعها المسؤولون عنها (٩١) .

وينـوه « جنكنز » الى أن مدير المكتبة العامة الحديثة بدأ يتقبـل وجهة النظر الجديدة فى الادارة ، وانه تبعـا لذلك أخذ ينظر الى موظفيه بصفتهم مصادر قوته التى تمثل أهم مفاتيح نجاح مكتبته وبرامجها . واذا نظرنا الى الامور من وجهة مالية فان وقت وجهود العاملين هما الاسـاس الذى يجب أن ندخله فى اعتبارنا عند اعداد الميزانية . فهذا المبـدأ الجديد يختلف عن المبادىء القديمـة فى نظرته الى دور الجهـد البشرى فى سعى المكتبة لتحقيق أهدافها ، كمـا أن هذا الجهـد البشرى توجهه الأهـداف ولا يحـده سوى ذكاء وشخصية ودوافع الافراد . ومن هنا تتوجب العناية بالموظف الفرد وبأهدافه الشخصية وتطلعـاته وكيف يأمل فى بلوغها ، فى الوقت الذى تواصل فيه الادارة تقدمها نحو بلوغ الهدف الاسمى للمكتبة(٩٢).

وقـد أوضح « مارشـانت » أن المشاركة فى الادارة تتطلب المناقشة الجمـاعية ، وأن كل جمـاعة يجب أن تكون من الصغر بحيث تتحقـق للجميع فرص الاشتراك ، وأن شغل الجماعة الشاغل يجب أن يـكون بالامور ذات الإهتمـام المشترك . ويختـار من بين الجماعة شخص واحد كى يمثلها هى ومرتبتها فى المرتبة التى تعلوها . وقد يكون هذا الشخص مشرفا على الجماعة أو مجـرد عضو فيها ، أما مهمته فهى التعبير عن مواقفه الجمـاعة والاتصال فى كل من الاتجاهين . كمـا لخص « مارشيـانت » أسباب تفوق القرارات الصادرة عن جماعات على تلك الصادرة من أفراد فيمـا يلى : زيادة فى التلميحـات والحلول المتاحة ـ اعتـراف أسرع بالاخطـاء المحتملة ـ توسيع فى إستنباط الأفكـار ـ استفادة أكبر من الخبرة الجماعية ـ كبت أقل نتيجة عـدم احساس الفرد بمسؤوليته وحده عن الفشل ـ تحـديد مواطن الخطأ وازالتها بفضـل تجميـع وتنظيم الافكـار(٩٣) .

ويحـذر « هويلر » و « جولدهور » من سوء تفسير البعض لمغزى المشاركة فى الادارة ويقولان أنهـا لاتعنى قيـام العاملين بادارة المكتبة أو اجبـار المدير على اتخـاذ مسلك معين فى أدائه لعمله ، بل ان المشاركة

الحقـة هى دمج أفكـار العاملين ووجهـات نظرهم بمـا يكفل تعزيز الصالح العـام للمكتبة .

وعلى المدير او رئيس القسم الذى ينوى تطبيق المشاركة فى الادارة أن يتعلم اولا كيف يمارسها ثم يشرع بعـد ذلك فى استعمالها بالتـدريج وبطريقه طبيعيه غير معلنه . كمـا يجب أن يكون واضحـا ان المسـأله ليست مجرد اغلبيه فى التصويت على السياسات والاجراءات ، على الرغم من فائده التصويت أحيانا فى ضمان سماع أصوات الاعضاء قليلى الكـلام بل هى أساسا محـاولة فى الوصول الى اتفاق اجماعى فى الراى ، الى « اتجـاه جماعى » حول قضية أو مشكله بالذات . (٩٤) .

وجدير بالاشارة الى ان المشاركة فى الادارة ليسـت موقوفة على المكتبـات العـامة ، بل يمكن تطبيقها والاستفادة منها فى جميع أنـواع المكتبـات . فالمشاركة فى الادارة هى دعوة العاملين فى كل موقع من مواقع الهـرم الادارى للاشتراك فى عملية تعرف المشاكل والاسهام من خـلال المنـاقشة والبحث فى التوصل الى قرارات نهائية تتخـذ عادة على أنسب المستويات . انها أسلوب علمى يشجع به تدريجيا المشرفون والرؤساء من المراتب العليـا ثم من المراتب الاقل على أداء دور ناشط فى صنع القرارات التى تمت بصلة قوية لمجـالات اختصاصهم ومسؤلياتهم . انهـا ليست بالقطع ميزة اضافية من المزايا التى تمنح للعاملين . وليس من المعقول أن يسحب من المسؤول حقه فى صنع القرار ، اذ أن المحصلة النهـائية يجب أن تتمثـل فى تحسين مستوى الانتـاج وليس فقط فى افراز موظفين سعداء راضين .

وينـاقش « ريان » الغموض الذى يحيط بمصطلح « صانع القرار » فى الأمور السياسية والعلمية وغيرها ، ويقـول أن المكتبيين يعتبرون أيضا من صانعى القرارات . فلا بد لهم على سبيل المثـال من تقرير ما اذا كان عليهم اظهـار مناصرتهم بصراحة ووضوح لقضايا اجتماعية معينـة ، وما هى المواد والمعلومات وثيقـة الصلة برواد مكتباتهم ، وكيفيـة اختيار المواد حيثما يكون فيض غزير من المعلومات مع موارد مالية محدودة ، وما اذا كانوا على علم كاف بمدى استعمال مجموعاتهم قبل التصريح بأن أموال المكتبة تصرف فعـلا على ما خصصت من أجله(٩٥) .

على ان الاجمـاع فى الراى ليس معنـاه الموافقة التامة من جانب كل المشتركين فى صنع القرار . فكل مشارك فى مناقشة اتخـاذ القرار يبـذل

أقصى جهــده فى محاولة اقنــاع الاعضـــاء الاخرين ، أما اذا لم يوافق الآخرون فان المبدأ العام الذىيسلمبهو أن الاقلية فى الرأى قد تكون على خطأ بالرغم من كل شيء . وبهذا المنطق ليس هناك ادنى تفكير فى تحقيق اجماع كل الاصوات .

ولعل من مساوىء الاشتراك فى صنع القرار ــ كما يقول « جنكنز » الوقت الذى يهــدر فى المناقشات ، لكنه يعتقــد أنه كلما كثر عدد المشاركين من رؤساء الاقســـام والمشرفين زادت مقدرتهم على الاتصال بعضهم بالبعض فى كل الاتجـــاهات (٩٦) كمـــا يعيب البعض على المشاركة فى الادارة كثرة اللقـــاءات والاجتمـــاعات والتكـــاليف الباهظـــة التى تنفـــق فى ســـبيل تنظيمهـــا وحضورها ، ويقولون أن الاستمرار فى تدعيم اجتماعات يشك فى قيمتهـــا أو فى عقـــد اجتماعات تكرر اجتماعات أخرى من الامور التى تدعو للتساؤل فى زمن يزداد فيه التضخم المـــالى وتتقلص مخصصات الســـفر والانتقـــال . ويقترحون أن تبدأ المهنة فى البحث عن سبل أخرى للاتصال والمشاركة فى حل المشـــاكل (٩٧) .

أما « ديكنسون » فيرى أن المشاركة فى الادارة توصف غالبـــا كدواء يشفى جميع الامراض والعلل الحقيقية والمتوهمة التى تبتلى بها المكتبات ، وأن المدافعين عن هذه الاستراتيجية الادارية غالبا ما يعجزون عن تعريفها بدقة ، ويواصلون التقـــدم من مجموعة من الافتراضات لا مبرر لها وغذلكات غريبة عند جدالهم حولها ، ويغفلون بعض العواقب التى تترتب على تنفيذها. فهذا الاسلوب الادارى يقتضى التفويض الذى يؤدى الى تقسيم العمـــل بين المستويات العمودية فى المؤسسة . ويعتقـــد أن صنع القرار فى المكتبـــة يجب أن يكون مركزيا لانه لابد وأن يؤدى الى التغيير الذى يتوجب تخطيطه وتنظيمـــه ومراقبته مركزيا(٩٨) .

## اتجـــاهات المستقبـــل :

« ان تركيز الاهتمام على مظاهر ومفاهيم محددة للخدمة المكتبية العامة سوف يؤثر كثيرا فى العاملين فى المكتبات العامة مستقبلا » . هكذا يقـــول « بارنز » الذى يستشف حاجة تلك المكتبات الى موظفين ذوى معرفـــة موضوعية متخصصة ، والذى يتصور أن التطور التكنولوجى سوف يتطلب مهارات خاصة غير تقليدية من العاملين . ويضيف « بارنز » أن التطورات على صعيد ادارة الحكومة المحلية قد توحى بضرورة اهتمام العاملين فى المراتب العليـــا بالالمـــام بالشؤون الحكومية المحلية وباظهار براعتهم فى

النواحي الادارية . كما يجب أن تقابل القيود المالية بقدرة على تحليل عمليات المكتبة واستنباط الاولويات المناسبة وتهيئة فرص تدبير الاموال . ويتطرق فى تصوراته للمستقبل الى مسألة مؤهلات العاملين ويرى أن الفرصة لازالت سانحة لان تجتذب المهنة اليها عناصر ذات شخصيات أقوى وخلفيات أوسع (٩٩) .

ويقدم « بنجاى » بعض الاقتراحات التى تتعلق باحتياجات المكتبات من العاملين فى المستقبل ويلخصها فيما يلى : معلومات أوفر عند التنبؤ بالعمالة المطلوبة — توصيف أدق للوظائف للوقوف على المهارات الفعلية اللازمة لتحقيق أفضل استثمار للطاقات — دخول المكتبيين فى مناقشات أوسع مع مدارس المكتبات حول أهداف ومحتوى مواد الدراسة — قيام المكتبيين بزيارات أكثر لمدارس المكتبات ليروا بأعينهم كيف تتم معالجة الأمور ولماذا — اهتمام أكبر من جانب مدارس المكتبات فى متابعة خريجيها (١٠٠) .

وهناك من هم غير راضين عن آخر معايير صدرت للمكتبات العامة الامريكية ( ١٩٦٦ ) ويرون أن المجتمعات تختلف كثيرا فيما بينها كما تختلف مكونات الخدمة المكتبية الرشيدة ، وأن العاملين فى المكتبات العامة بحاجة الى الادوات التى تعاونهم على فهم المجتمعات التى يقومون بخدمتها وعلى التخطيط للخدمة على ضوء فهمهم لها ، وانهم كذلك بحاجة الى مقاييس دقيقة لتقييم الخدمة ومن ثم للعمل على تحسينها . ويطالب هؤلاء بأن توجه المعايير بصفة أساسية صوب التخطيط للمستقبل بدلا من تقديم تقرير عن الماضى ، وأن تكون هذه المعايير ذات فائدة أكبر لادارة المكتبة الواحدة من فائدتها لمقارنة مكتبة بأخرى ، وأن تهتم بالمردود أكثر من اهتمامها بالدخل (١٠١) .

ويعتقد « توملنسون » أن المناخ الحالى الذى يسود المهنة هو مناخ فقدان الوضع واستياء من الاجور وتضييق الفرص أمام العاملين للتقدم . ويتأمل فى هذا السياق كيف يمكن للمكتبيين المؤهلين تحسين أوضاعهم فى العمل ، خاصة وأن المجال مفتوح على مصراعيه لخدمات الترفيه وشغل أوقات الفراغ . ويقترح أن يعنى العاملون فى المكتبات العامة اضافة الى مهاراتهم فى تداول المعلومات ، بالحصول على دبلومات عالية فى مجالات الادارة والعلاقات العامة من أجل اعداد أنفسهم لميدان رحيب من المناصب الكبرى(١٠٢) .

اما « ألما بريستلى » فترى صورة المكتبى فى الوقت الحاضر شوكة فى حلق المهنة ، وأن الانطباع الذى يخلفه العاملون فى المكتبات العامة وراءهم هو انطباع المحبين للكتب ذوى الاذهان الغائمة المشوشة ، انطباع

من تعـــوزهم الخبرة والبراعة . لكنها تعتقـــد أن هذه الصورة قابلة للتغيير باتخـــاذ خطوا تايجـــابية نحو الدخول الى عالم الحاسب الآلى ، الـــذى قـــد يفضى الى تركيز أكبر على القـــدرة الثابتة على التفكير المنطقى ، والذى قـــد يعنى اقبـــال عدد أوفر من خريجى العلوم والرياضيات على الانخراط فى المهنة من أجل سلخ الجلد القـــديم عن هواة الكتب المتحجـــرين الى الأبـــد !! (١٠٣)

ويتحـــدث الكثيرون عن أهمية مواصلة التعلم بالنســـبة للمكتبيين ، ويشعرون بأن المعرفـــة والمهارات المكتسبة بحصولهم على شهادة المكتبات لم تعـــد كافية للحـــاق بالتغيرا تالسريعة فى المهنة ، ومن بينها التطور التكنولوجى وتعقـــد الحياة اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا : ويشير «ودجورث» الى أن مواصلة التعلم تعنى جميع أنشطة التعلم التى تلى التعليم المهنى المبدئى ، وتعنى كذلك الخبرة العملية التى تصمم لملاحقـــة المعارف والتطورات الجديدة فى مجال التخصص ، ولتحديث المعلومات وتنشيط الذاكرة فى مختلف نواحى التعليم المهنى المبدئى ، ولرفع مستوى الاداء . ويضيف أن مثل تلك الانشطة لاتؤدى بطبيعة الحال الى درجات أكاديمية أو حتى الى مكـــانة رفيعـــة فى المهنة ، وأن برامج مواصلة التعلم قد تعقـــد بصـــفة رسمية أو غير رسمية ، ولكل أو بعض الوقت ، لكنهـــا غالبـــا لاتستمر طويلا ، وأنهـــا تتخـــذ أشكالا مختلفة بالاستعانة بعديد من الطرق والاساليب بما فى ذلك المعـــامل سهلة النقل والمؤتمرات السنوية للجمعيات المهنية .

ويقترح « ودجورث » انشاء نظـــام لمواصلة التعلم من نوع ممتـــاز يمكن أن يغطى الولايات المتحـــدة بأكملها اعتمادا على الخبرات المتوفرة والموارد والتسهيلات المقدمة من مدارس المكتبات ، بحيث يقـــوم على منهج دراسى واختبار موحد ، ويتم الاشراف عليه ومراقبته ومراجعته مركزيا . ويشمل صـــفا طويلا من الخيارات . اما فوائده فلا حصر لها : فهو يعاون مدارس المكتبات فى توفير تقنيات تثرى العاملين فى المكتبات والخريجين ومجتمعـــات المستفيدين ، كمـــا يعاون فى تشييد صرح تعليمى يمكن لمعلمى المهنة وممـــارسى العمـــل المكتبى من خلاله الدخول فى حوار قد يســـاعد فى تحقيق أفضل استجابة للحاجات الفعلية ، كما يشجع على اتصال أوثق داخل المهنة عن طريق دعوة الممارسين ذوى الخلفيـــات والخبرات المتنوعه للدراسة جنبـــا الى جنب ، بالاضافة الى أنه يحث على المزيد من البحث بفضـــل سعى نسبة اكبر من الممارسين الى زيادة معارفهم ومهاراتهم ، وعـــلاوة على أنه يفتح المجـــال للتعاون مع زملاء المهنة على النطـــاق الدولى(١٠٤)

# المراجــع


1. American Library Association. Committee on Post-war Planning. **Post-war standards for public libraries.** Chicago, 1942. p. 7.

2. American Library Association. **Minimum standards for public library systems, 1966.** Chicago, 1967.

3. American Library Association. **Interim standards for small public libraries.** Chicago, 1962.

4. Withers, F. N. **Standards for library service : an international survey.** Paris, Unesco, 1974. p. 332.

5. Phillips, Barry J. et al. **Public libraries : legislation, administration and finance.** London, The Library Association, 1977. paragraph 33 (g).

6. Withers, op. cit., p. 132 - 133, 144 - 146.

7. Ibid., p. 133.

8. International Federation of Library Associations. Section of Public Libraries. **Standards for public libraries....Pullach/ München, Verlag Dokumentation, 1973. p. 35 - 36.**

9. أحمد أنور عمر . **المكتبات العامة بين التخطيط والتنفيذ** ط٢ القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ . ص ٢٣٨

10. Murison, W. J., " Public libraries, " In Lock, R. Northwood (ed.) **Manual of library economy.** London, Clive Bingley, 1977. p. 108.

11. Wheeler, Joseph L. and Goldhor, Herbert. **Practical administration of public libraries.** New York, Harper and Row, 1962. p. 83 - 85.

12. احمد انور عمر . نفس المصدر السابق ؛ ص ٥٦ — ٥٧

13. McClure, Charles R., " Library managers : can they manage ? Will they lead ? " **Library Journal** 105 : 2388 - 2391, November 15, 1980.

14. Sharr, F. A., " What does a cheif librarian do ? "...**Assistant Librarian,** 51 (1) : 7 - 8, January 1958; McColvin, Lionel R., " Reading and administration : some thoughts on " What does a chief librarian do ? " **Library World,** 59 : 159 - 161, June 1958.

15. American Library Association. Personnel Publications Committee. **Personnel organization and procedure : a manual suggested for use in public libraries.** 2nd ed. Chicago, 1968. p. 8.

16. Jefferson, George. **Public library administration.** 2nd ed. London, Clive Bingley, 1969. p. 73-74.

17. Wheeler and Goldhor, **op. cit.,** p. 75 - 76.

18. Samuelson, Howard, ' The practicing librarian : increasing public library productivity, " **Library Journal,** 106 : 309-311, February 1, 1981.

19. Shaffer, Kenneth R., " The library administrator as negotiator: exit the boss, "**Library Journal,** 100 : 1475 - 1480, September 1, 1975.

20. Baughman, James C., " The invisible director : the emerging metropolitan library executive, " **Library Journal,** 105 : 1357 - 1361, June 15, 1980.

21. McColvin, Lionel R. **Public library services for children.** Delhi, Universal Book & Stationery, 1974. p. 57 - 58.

22. Harrod, Leonard Montague, **Library work with children, with special reference to developing countries.** London, Andre Deutsch, 1969, p. 22 24.

23. Van Vliet, Virginia, " The fault lies not in our stars - the children's librarian as manager, " **Canadian Library Journal** 37 : 327 - 329, October 1980.

24. Gross, Elizabeth H. **Public library service to children.** Dobbs Ferry, N. Y., Oceana Publications, 1967. p. 43, 49.

25 البنهاوى ، محمد أمين . « رواية القصص والقراءة للاطفال » فى كتابه **عالم الكتب والقراءة والمكتبات** ، جدة ، دار الشروق ، ١٩٨٠. ص ٩٣ — ٩٨ .

26. Wilson, Pauline, " Children's service and power : Knowledge to shape the future, " **Canadian Library Journal,** 37 : 321 — 326 October 1980.

27. Fenwick, Sara Innis, " Library service to children and young people, " **Library Trends,** 25 (1) : 329 - 360, July 1976. p. 350.

28. Mortimore, Arthur D. **Branch libraries.** London, Andre Deutsch 1966, p. 115 - 116.

29. McColvin, **Public library services for children, op. cit.,** p. 89 - 90.

30 Chelton, Mary K., " Educational and recreational services of the public library for young adults, "**Library Quarterly,** 48 488 - 498, October 1978.

31. Fine, Sara, " The librarian as youth counselor, " **Drexel Library Quarterly,** 14 (1) : 29 - 44, January 1978.

32. Young, Rosemary, " The young adult librarian as an administrator, " **Drexel Library Quarterly,** 14 (1) : 19-28, January 1978.

33. Gregory, Ruth W. and Stoffel, Lester L. **Public libraries in cooperative systems : administrative patterns for service.** Chicago, American Library Association, 1971. p. 203.

34. Childers, Thomas A., "The future of reference and information service in the public library, " **Library Quarterly,** 48 : 463 - 475, October 1978.

35. البنهاوى ، محمد أمين . « حاجة المكتبات الى امناء المعلومات » فى كتابه : **عالم الكتب والقراءة والمكتبات** . جدة ، دار الشروق ، ١٩٨٠ ، ص ٢١٣ — ٢١٩

36. Brown, Eleanor Frances. **Bookmobiles and bookmobile service.** Metuchen, N. J., Scarecrow Press, 1967. p. 144.

37. أحمد أنور عمر . نفس المصدر السابق ، ص ١٨٢

38. Brown, Eleanor, **op. cit., p. 142 - 143.**

39. Williams, Raymond Everett, " Personnel and bookmobile service," **Library Trends,** 9 (3) : 300-306, January 1961.

40. Eastwood, C. R. **Mobile libraries.** London, Association of Assistant Librarians, 1967. p. 129.

41. Brown, Eleanor, **op. cit.**, p. 146 - 148.

42. Eastwood, **op. cit.**, p. 130.

43. Brown, Royston. **Public library administration.** London, Clive Bingley, 1979. p. 32.

44. Tunley, Malcolm. **Library structures and staffing systems.** London, The Library Association, 1979. p. 19.

45. Brown, Royston, **op. cit.**, p. 32.

46. Gregory and Stoffel, **op. cit.**, p. 129 - 130.

47. Jones, Ken H., " Staff deployment, " **New Library World,** 73 : 320 - 323, June 1972.

48. Major, Ralph, " Team librarianship, " **Assistant Librarian,** 72 (12) : 154 - 157, December 1979.

49. Tunley, **op. cit.**, p. 25.

50. Sager, Don, " The comfortable pullman : administrative creativity on the siding, " **American Libraries, 1 : 587 - 592,** June 1970.

51. Overington, Michael A. **The subject departmentalized public library.** London, The Library Association, 1969. p. 76 f.

52. Mc Clellan, Archibald W., " Organisation of a public library for subject specialisation, " **Library Association Record,** 57 : 296 - 303, August 1955.

53. Wheeler, Joseph L. and Goldhor, Herbert. **Wheeler and Goldhor's practical administration of public libraries,** completely revised by Carlton Rochell. New York, Harper, 1981. p. 190 - 191.

54. Figures 1 and 2 : Overington, **op. cit.**, p. 136, 144; Figure 3 : Wheeler and Goldhor ( 1981 ), **op. cit.**, p. 106; Figure 4 : Tunley, **op. cit.**, p. 21 : Figure 5 : Gregory and Stoffel, **op. cit.**, p. 132.

55. **Wheeler and Goldhor's practical administration...** (1981), **op. cit.**, p. 77.

56. Myers, Margaret, " Employee selection practices, " In Chen, Ching-chih (ed.) **Library management without bias.** Greenwich,Conn., JAI Press. 1980. p. 113 - 125.

57. Stebbins, Kathleen B. **Personnel administration in libraries** 2nd ed. New York, Scarecrow Press, 1966. p. 133-134.

58. **Wheeler and Goldhor's practical administration** ... (1981), **op. cit.**, p. 75.

59. Zerface, W. A., " No more excuses : hire the handicapped, " **Wilson Library Builetin**, 51 : 656 - 660, April 1977.

60. Edwards, Ronald J., " Staff organisation, " In Lock, R. Northwood (ed.) **Manual of library economy.** London, Clive Bingley, 1977. p. 402-416, p. 413.

61. **Wheeler and Goldhor's Practical administration...** (1981), **op. cit.**, p. 76.

62. Trainer, Leslie, " Metro workshop on Volunteers in Libraries sparks controversy, offers practical advice, " **American Libraries**, 7 : 666 - 667. December 1976.

63. Sannwald, William W. and Hoffman, Catherine N., " Volunteers in Ventura County. " **Library Journal**, 107 : 681 - 682, March 15, 1980.

64. Getz, Malcolm. **Public libraries : an economic view.** Baltimore Johns Hopkins University Press, 1980. p. 34, 41.

65. **Wheeler and Goldhor's practical administration** ... ( 1981 ), **op. cit.,** p. 278 - 279.

66. سيد حسب الله .. مباني المكتبات من وجهة نظر المكتبيين . الرياض ، معهد الادارة العامة ، ادارة البحوث والاستشارات ، ١٩٧٦ . ص ١٩

67. I F L A, **Standards for public libraries,** op. cit., p. 50 - 51.

68. American Library Associatioon. Personnel Publications Committee. **Personnel organization and procedure, op. cit.,** p. 18.

69. Mortimore, **op. cit.,** p. 35.

70. **Ibid.,** p. 36.

71. **Personnel policies in libraries,** ed. by Nancy Patton Van Zant. New York, Neal-Schuman, 1980, p. 259, 264.

72. **Wheeler and Goldhor's** practical **administration** ... ( 1981 ). **op. cit.,** p. 72 - 73.

73 Rebenack, John H., " Public libraries, U. S., " **In Encyclopedia of library and information science,** ed. by Allen kent and Harold Lancour. New York, Dekker, 1968. Vol. 24, p. 301.

74. Doughty, K., A., " In-service training, " In, **Looking at ourselves;** papers read ... at Library Association ... Conference, Cambridge, 1970. London, The Library Association, 1970. p. 20 — 31.

75. Brown, Royston, **op. cit.,** p. 52.

76. Baumfield, Brian H,, " Attitudes and authority : a personal examination of the public library scene, " **Journal of Librarianship, 2** : 22 - 32, January 1970.

احمد انور عمر . **نفس المصدر السابق** ، ص ٢٣٦

78. الأمين ، عبد الكريم ابراهيم وآخرون . **ادارة المكتبة** . بغداد ، الجامعة المستنصرية ، ١٩٨٠ . ص ٥٨

79. Batchelder, Mildred L. **Public library trustees in the 1960's.** Chicago, American Library Association, 1969. p. 7.

80. **Wheeler and Goldhor's practical administration ...** ( 1981 ), **op. cit.**, p. 32.

81. **Ibid.** p. 43.

82. احمد انور عمر . **نفس المصدر السابق** ، ص ٢٣٦

83. الأمين ، عبد الكريم ابراهيم وآخرون . **نفس المصدر السابق** ، ص ٦٠—٦١ 77.

84. Nelson, Charles and Associates. **Public library systems in the U. S.** Chicago, American Library Association, 1969. p. 253.

85. Jenkins, Harlod R. **Management of a public library.** Greenwich, Conn., JAI Press, 1980. p. 16-17.

86. Young, Virginia G., " Trustee relationships with librarian and staff, " In Young, Virginia G. (ed.) **The library trustee: a practical guidebook.** 3rd. ed. New York, Bowker, 1978, p. 32 - 37.

87. Rebenack, **op. cit.**, p. 298 - 299.

88. Ladenson, Alex, " The trustee and the law, " In Young, Virginia G. (ed.) **The Library trustee : a practical guidebook** 3rd ed. New York, Bowker, 1978. p. 53 - 59.

89. **Wheeler and Goldhor's practical administration ...** ( 1981 ) **op. cit.**, p. 42.

90. Young, Virgina G., **op. cit., p.** 37.

91. **Wheeler and Goldhor's practical administration** ... ( 1981 ). **op cit.,** p. 51.

92. Jenkins, **op. cit.,** p. 137 - 138.

93. Marchant, Maurice P., "Participative management in libraries, In Stone, Elizabeth W. (ed.) **New directions in staff development.** Chicago, American Library Association, 1971. p.28-38.

94. **Wheeler and Goldhor's practical administration** ... ( 1981 ). **op. cit.,** p. 52.

95. Ryan, Sydney L., " Library services for decision makers, " In Library Association of Australia. **Proceedings of the 19th Conference,** ed. by Anne B. Hobart. Tasmania. 1977. p. 219 - 230.

96. Jenkins, **op. cit., p.** 142.

97. Neely, Glenda S. and Demos, John T., " We can't go on meeting this way, " **Journal of Academic Librarianship,** 5 (6) : 322 - 325, January 1980.

98. Dickinson, Dennis W., " Some reflections on participative management in libraries, " **College and Research Libraries.** 39 : 253 - 262, July 1978.

99. Barnes, Melvin, " The public librarian of the future, " In Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship.** London, The Library Association, 1976. p. 245 - 261.

100. Bungay, F. J., " The future librarian — what do we need ? What do we achieve ? " In **Looking at ourselves;** papers

read ... at Library Association ... Conference, Combridge, 1970. London, The Library Association, 1970. p. 12-19.

101. Blasingame, Ralph and Lynch, Mary Jo, " Design for diversity ; alternatives to standards for public libraries, " In **Studies in library management**, vol. 3, ed. by Gileon Holroyd. London, Clive Bingley, 1976. p. 32.

102. Tomlinson, Norman, " Our professional frustrations, " **New Library World**, 78 (919) : 9, January 1977.

103. Priestly, Alma, " Public librarian : a programmed new image, "**New Library World**, 76 (902) : 159-160, August 1975.

104. Wedgeworth, Robert, " Prospects for and effecting changes in the public library, " **Library Quarterly**, 48 : 531 - 541, October 1978.

# الفصل الخامس

## العــاملون في المكتبــات المدرسية

### المحتــــويات

**عـــدد العــاملين**

**فئات العــاملين فى المكتبة المدرسية : الوظائف والمؤهلات والواجبات**

المكتبي المتفرغ ــ المعلم المكتبي ــ اخصائي الوســائل التعليمية ــ التــلاميذ المساعدون ــ المتطوعون الآخرون .

**المشرفون على المكتبــات المــدرسية**

**احــوال العمل فى المكتبة المــدرسية**

**التنمية المهنية للعاملين فى المكتبة المــدرسية**

**بعض قضــايا ادارة العاملين فى المكتبة المدرسية**

التعــاون مع العاملين فى المكتبات العامة

اتجــاهات المستقبل .

**المراجــع**

## عـدد العـاملين

ليس من السهل تقرير الاعداد الملائمة للعمل في المكتبات المدرسية لعدة أسباب ، من بينها اختلاف تلك المكتبات من حيث المستوى ( ابتدائي — متوسط — ثانوى ) ، وعدد من تقدم لهم خدماتها من التلاميذ والمدرسين وطبيعة الخدمة القائمة فيها ، وخاصة بعد أن تطورت المكتبة المدرسية تطورا ملحوظا في العقدين الأخيرين وأصبحت تحتوى — في بعض البلدان — على جميع المواد التعليمية بكافة صورها وأشكالها ، وبعد أن تغير اسم المكتبة المدرسية الحديثة نفسه الى مسميات مختلفة مثل « مركز المصادر » Resource center و « مركز مصادر التعلم » Learning resource center و « مركز الوسائل التعليمية » Media center بل ان البعض يحلو له أن يسميها « المكتبة الشاملة » نظرا لاحتوائها على المواد المطبوعة وغير المطبوعة واجهزتها .

وتقول « لوسيل فارجو » ان المكتبات المدرسية في الماضي كثيرا ما ارتكبت خطأ جعل الهيئة العاملة تتوقف الى حد كبير على عدد التلاميذ الملتحقين ، دون التفات الى العوامل الاخرى مثل عدد من يحضرون الى المكتبة ( وليس عدد التلاميذ الملتحقين بالمدرسة ) ونوع المدرسة ( اكاديمية — تجريبية — مهنية ) وحجم مجموعة الكتب التى تضمها المكتبة ، ومبنى المكتبة ( وهل هو يتألف من حجرة واحدة أو اكثر ، وهل الغرف متصلة أو منفصلة ؟ ) ، وكمية نشاط المكتبة الذى تتطلبه الواجبات المدرسية ، وهل تقوم المكتبة أو لاتقوم بوظائف قاعة الاستذكار ؟ ... الى غير ذلك من العوامل التى يستعصى حصرها ، والتى تتأثر بالظروف والبرامج المحلية الى درجة يتعذر معها وضع مستويات ثابتة لحجم الهيئة العاملة(١) .

لكن المشكلة ليست في العوامل آنفة الذكر بقدر ما هى في استعداد المدرسة ، وبصفة خاصة في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة ، لتعيين مكتبى مؤهل متفرغ — ولا اقول اكثر من مكتبى واحد — يتولى شؤون المكتبة . فقد دعت الظروف واغلبها مالية في كثير من الدول ، ولا سيما في الدول النامية ودول العالم العربى ، الى اسناد مسؤولية المكتبة الى واحد من المدرسين ، بل ان المكتبة المدرسية في المرحلتين المذكورتين ( الابتدائية والمتوسطة ) ليس لها وجود أساسا في بعض تلك الدول ، وان وجدت فهى لاتتعدى غرفة صغيرة بها بعض الاثاث والمواد التعليمية دون أن تتاح الفرص الملائمة للقراءة والاطلاع وتيسير وصول التلاميذ والمدرسين الى ما تحتويه المكتبة من مواد علمية وثقافية .

غير ان الصورة ليست قاتمة الى هذا الحد ، فلازالت دول نعتبرها متقدمة مثل بريطانيا عاجزة عن توفير مكتبيين متفرغين للعمل حتى فى مكتبات المدارس الثانوية ، وفى ذلك يقول « موريس » أن الأكثرية من المدارس الثانوية فى بريطانيا ليس لديها مكتبيون متفرغون ، وان الوضع التقليدى يقتصر على تشغيل احد المدرسين بالمكتبة جزءا من الوقت ( عادة وقت فراغه ) وان جدول عمله قد يشتمل احيانا ( وليس دائما ) على فترات تخصص لادارة المكتبة ، فان توفرت فهى عادة غير كافية ، كما أن جدوله يشتمل على أوقات يقضيها فى المكتبة مع بعض الفصول الدراسية ( وليس كل الفصول ) . ويضيف « موريس » قائلا ان مكتبى المدرسة بحاجة لأن يرى كل التلاميذ فرادى أو جماعات بالمكتبة من حين لآخر ، فان كان عليه أن يباشر التدريس فليس فى استطاعته مساعدة المستفسرين والقيام بأعباء المكتبة فى الوقت ذاته ، فهو اذن فى حاجة الى وقت كاف لكلتا المهمتين(٢) .

وقد حاول « ويدرز » — على الرغم من الصعوبات القائمة — الوصول الى توصيات عامة بشأن أعداد العاملين فى المكتبات المدرسية من خلال دراسته للمعايير المهنية فى عدد من الدول ، فلم يحالفه التوفيق. فهو يذكر أن المدارس فى استراليا التى بها ما يزيد عن ٢٥٠ تلميذا تتطلب مكتبيا واحدا متفرغا ، لا يشترط فيه أن يكون مؤهلا ، وانما أن يجمع بين مؤهل التدريس والتدريب على أعمال المكتبات . وفى كندا تحدد المعايير مكتبيا لكل ٣٠٠–٥٠٠ تلميذ ، دون اشتراط درجة التخصص لمزاولة العمل ، بل يكتفى بالحد الادنى من التدريب المكتبى . وفى جمهورية المانيا الاتحادية تنص المعايير على وجوب تشغيل مكتبى مؤهل فى المدارس التى بها اكثر من ١٫٥٠٠ تلميذ . أما فى بريطانيا فان جمعية المكتبات هناك توصى بمكتبى مؤهل متفرغ للمدرسة التى بها ٨٠٠ تلميذ أو اكثر ، الى جانب عدد ثابت من المساعدين . كما تشترط المعايير فى الولايات المتحدة ( ١٩٦٩ ) تعيين أخصائى فى الوسائل التعليمية لكل ٢٥٠ من التلاميذ ، بمعاونة عدد من المساعدين يختلف باختلاف عدد التلاميذ فى المدرسة الواحدة ، فاذا كان بالمدرسة الفان من التلاميذ او اقل فان النسبة هى ٢ فنى أو معاون : ١(واحد) أخصائى وسائل ، اما اذا زاد العدد عن الفى تلميذ فيمكن للنسبة ان تقل عن ذلك . وفى كل الاحوال لا يجب أن تتدنى نسبة المساعدين عن اثنين أحدهما فنى والآخر معاون . (٣)

هـذا وتشير « مارى دوجلاس » فى كتابها الشهير عن مكتبة المدرسة الابتدائية الى انه فى الكثير من البلدان حيث يتعذر تعيين مكتبى متفرغ فى كل مدرسة ابتدائية يكون الحل الوسط تعيين شخص واحد مدرب ومؤهل

مكتبيا للعمل فى عـــدة مدارس والاشراف على مكتباتها ، مع تعيين مدرس مكتبى يتولى أمر كل مدرسة الى جانب عمله بالتدريس ، بحيث يخصـص المكتبى المؤهل يوما فى الاسبوع على الاقـل لكل مدرسة ، وبحيث يكون جدول حصص المكتبة مرنا لدرجة كافية لاتاحة الفرصة للتلاميذ والمدرسين لأن يلتقوا به بصفة دورية . (٤)

## فئـات العـاملين فى المكتبـة المدرسـية :

## الوظـائف والمؤهـلات والواجبـات

يحتاج جميع العـاملين فى المكتبة المدرسية التقليـدية او فى مركـز الوسائل التعليمية الحـديث الى مهارات مكتبية وتعليمية وتربوية من مستوى عال . فبالاضافــة الى المهارات المكتبية المعروفة مثل تنظيم المعرفة واختيار المواد واستبعادها واعارتها ... الخ ، لابد لهم من دراية كافيـة بالطرق التى يفكر بها الاطفال ، وبكيفية تنمية افكارهم ، ومن اقتناع باهمية الاسترجاع الثابت للمعلومات من المواد لتنظيم الفكر . ان عليهم اتخـاذ تشكيلة منوعــة من الادوار — كمعلمين ومستشارين وموجهين . لابد لهم من معرفــة كيف تفسر الاهـداف التربوية وكيف تشخص وتحلل رغبات واحتياجات التلاميـذ .

على أن توفر كل المهارات السابقة فى شخص واحـد امر بعيـد الاحتمال . ومع ذلك فلا يجب أن نسلم بمبـدأ الفصل بين المكتبى والمعـلم ، بين الحارس والقيم على الكتب والحارس والقيم على الاطفـال . ففى المكتبة المدرسية لا وجود للمكتبى الذى لا يعرف كيف يدرس أو يفهم فى أمور التعليم ، كما ان العكس صحيح ايضا ، فلا يمكن أن نسميه بحـق معلما مهنيا من لا يعرف شيئا عن المهارات المكتبية . ما نحن فى حاجة اليه هو فريق تعليمى متكامل ، فريق يفهم فى أمور المعرفة وتنظيمها ومصادرها ، حتى يمكنه الاستفادة من اخصائى الوسائل والعمل معه . وبالمثل فـان اخصائى الوسائل هـو عضو فى هـذا الفريق يفهم فى امـور التدريس والتربية ما يمكنه من تدريب زملائه المدرسين على استخـدام الوسـائل وما يعاونه على أخـذ مشورتهم فى تطويرها .

ويركز على أهمية العمل كفريق « مالكولم شيفرين » الذى يرى ان المعاهـد العلميــة والمدارس على وجه الخصوص ليست مكانا مناسـبا لجـدال من نوع « من يفعـل ماذا ؟ » فلا امل لمناخ تعليمى صادق لاحراز اى نجاح من غير العمل الجماعى المتكامل ، كما ان الميـدان متسع بما فيه

الكفاية لمهارات عـديدة . ومن رأيه ان الفريق يقـدم أفضل الانجـازات عندما يحس اعضاؤه بالثقـة والطمأنينة ، وأنه بتحديد أدوارهم بصورة دقيقة وواضحة نجـد الحواجز القائمة بين اعضاء الفريق تتلاشى وتذوب ويبـدأ الفريق فى العمل بتآلف وانسجام ، أما اذا أهملنـا تحـديد الأدوار تحت زعم الاعتقاد الليبرالى الزائف بأنهم جميعـا تربويون فعندئذ تنشأ وتقـوم الحـدود الفاصلة ، وتأخـذ السـدود والحـواجز طريقهـا الى الظهور ، ويتعسر الاتصـال أكثر فأكثر(٥) .

وفى الجـزء التالى سوف أتناول بشىء من الافاضـة أكثر الوظائف انتشارا فى المكتبـات المدرسية ومراكز الوسائل ، وهى : المكتبى المتفرغ ، والمعـلم المكتبى ، وأخصـائى الوسائل التعليميـة ، ثم أنتقـل بعـد ذلك لمناقشة دور كل من التلاميذ المساعدين والمتطوعين

## المكتبى المتفـرغ :

فى كتابه عن الخـدمة المكتبية فى المدرسة الابتدائيـة يناقش « حسن عبد الشافى » موضـوع المكتبى المتفرغ من الناحيـة المثالية النظـرية ومن وجهـة النظر الواقعية العملية ، ويقول انه من الناحية المثالية يفترض وجـود مكتبى متفرغ لديه تدريب كاف عن العمـل المكتبى ، فضـلا عن معـرفة كاملة بالمناهج الحديثة فى المدرسـة الابتدائية وطـرق التدريس بهـا ، أما من الناحيـة الواقعية والعمليـة فمن المتعـذر وجـود مثل هـذا الشخص فى الوقت الحاضر على الأقل ، ولذلك فانه من الأفضل اسـناد اعمال المكتبة الى أحـد مدرسى المدرسة ، يجمـع بين التدريس فى مادته بالاضافة الى تقـديم الخـدمة المكتبيـة المدرسية . ويسـتطرد قائلا ان هـذا ليس بمستغرب ، فما زالت دول كثيرة تلجـأ الى نظـام المكتبى غير المتفرغ فى المدارس الابتدائية الصغيرة على الأقل ، أما فى المدارس الكبيرة التى يزيد عـدد تلاميذها عن ٤٠٠ تلميـذ فمن الأفضل تعيين مكتبى متفـرغ بهـا(٦) .

ومن الأردن يخبرنا « محمود الاخرس » ان وزارة التربيـة والتعـليم قد قررت اعتبارا من أواخـر ١٩٦٥ أن يكون أمين المكتبة متفـرغا فى المدرسة الثانوية التى تحـوى مكتبة فى قاعة مؤثثة وعـدد كتبهـا لا يقل عن الفى كتاب ، والا كان التخفيض من نصاب أمين المكتبة بمعـدل حصة لكل صف أو شـعبة . أما فى المدارس الاعـدادية فيكون التخفيض فيها بمعـدل ٣ حصص أسبوعيا ، وبمعـدل حصـتين اسبوعيا فى المدارس الابتدائية(٧) . وفى مقـال آخـر أوضح نفس المؤلف أن احصائيـات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعـام الدراسى ١٩٧١ ــ ١٩٧٢ قد بينت

ان نسبة عـــدد أمناء المكتبات المتفرغين فى التعليم الثانوى بلغت ١٣٫٦٧٪ من مجمـــوع العاملين فى مكتبات المدارس الثانوية(٨) .

وفى العـــراق ينص نظام المكتبات المدرسية ( ١٩٧٤ ) فى مادته السابعه على أنه يفضل اختيار المشرف على المكتبة من ذوى الخـــبرة والاهتمام بالمكتبات وممن سبق لهم التدريب على شؤونهـــا من بين أعضاء الهيئه التعليميـــة أو من المكتبيين المتخصصين . كمـــا قسمت المـــادة الثـــامنه المكتبات المدرسية الى ثلاث مراتب صغيرة ومتوســطة وكبيره وفقـــا لسعة محتوياتها وتوافر الامكانات لهـــا وعـــدد التلامذة او الطلاب فى المدرسة التى تنتمى لهـــا . كمـــا يتم اعفـــاء المشرفين على المكتبـــة من ساعات أنصبتهم الاسبوعية من الدروس تبعـــا لمـــا يأتى : المكتبـــة الصغيرة ـــ ٤ ساعات ، المكتبة المتوسطة ـــ ٨ ســـاعات ، والمكتبـــة الكبيرة ـــ ١٦ ساعة(٩) .

وفى الكويت يذكر « محمود الاخرس » فى أعقـــاب زيارة قام بهـــا ( ١٩٧٠ ) لبعض مكتبات المدارس هنـــاك أن الوقت الممنـــوح للنشـــاط المكتبى يعتمـــد على حجم المدرسة وعـــدد طلابهـــا ، ففيما يتوافر أمين مكتبة وموظفـــان متفرغون فى مكتبة احـــدى المدارس ، نجـــد ان عـــددا كبيرا من المدارس يتوافر فيهـــا أمنـــاء مكتبات يقـــومون بالتعليم والاشـــراف على المكتبة مناصـــفة فى الوقت المطلوب منهم فى الجـــدول الدراسى ، فيقومون بالتعليم نصف عـــدد الحصص ، وأما النصف الثـــانى فللاشـــراف على المكتبـــة(١٠)

من كل ما تقـــدم يتضح لنا ان المكتبى المتفـــرغ للعمـــل فى المكتبات المدرسية العربية لا وجـــود له فى اغلب الأحيان ، وإن فى الجـــالات النادرة التى يتوفر فيها المكتبى المتفـــرغ نجـــد مؤهلاته لا ترقى عـــادة الى مستوى مؤهلات زملائه العـــاملين فى القطاعات الأخـــرى من المكتبات مثل الجامعية والعـــامة ، فهو عـــادة غير حاصـــل على شهادة التخصص ( بكالوريوس/ليســـانس ) فى المكتبات ، وان كان قد تلقى تدريبـــا مهنيا فى أغلب الأحـــوال .

وبصرف النظـــر عن التأهيـــل المهنى للمكـــتبى المتفـــرغ وما اذا كان حاصـــلا على درجة جامعيـــة فى التخصص ، فان هنـــاك بعض السمات الشخصية والفكـــرية التى يجب أن تتوفر فيه . من هـــذه السمات ـــ كما تقول « لوسيل فارجـــو » ـــ الحماسة ، والود ، والمبادأة ،

والروح التعاونية ، واليقظة الفكرية . وتضيف ان هذه وحدها لا تكفى ، اذ ان رجال الادارة المدرسية فى بحث دائم عن المكتبى القادر على خلق الجو السليم فى المكتبة ، ذلك الجو الذى وصف بطرق شتى على انه جو المدفأة ، الجو الذى يساعد على نمو عادة القراءة ، الجو الذى يجعل من الساعة التى تقضى فى المكتبة تجربة سارة مشبعة . ثم انه لابد من أن يكون متمتعا بالصحة والعافية وبالمرونة البدنية والذهنية ، فهو سوف يختلط اختلاطا وثيقا لساعات طويلة بالشباب الملح المتوثب والمزعج فى بعض الأحيان ، فهل يتلقى كل هذا دون أن يصبح عصبيا أو سليط اللسان ؟ هل يكون وجوده فى المدرسة حافزا ومشوقا ؟ هل هو قادر على تثبيت أقدامه فى المدرسة ، لا من طريق معرفته بالكتب فحسب ، بل وبفضل شخصيته الجذابة ، الخالية من الأهواء ، المنطلقة بروح المرح والشفافية ، التى تمكنه من اذابة المضايقات الصغيرة فى ابتسامة او ضحكة مرحة ؟ ان رجال الادارة المدرسية باختصار يريدون من المكتبى المتفرغ ان يكون انبساطيا لا انطوائيا ، شخصا يحب الناس كما يحب الكتب ، ويتوافر لديه الفهم — لا المسلك العاطفى — نحو التلاميذ ، ويستطيع أن يدير شؤون مملكته بيقظة وبأقل قدر مستطاع من الاحتكاك(١١) .

ويضم « موريس » الى السمات السابقة صفات اخرى مثل البصيرة ، والقدرة على الاتصال ، وتنوع الاهتمامات ، والمشاركة الوجدانية ، وتقبل المقترحات والأفكار ، والحكمة فى اختيار الأولويات . ويقول انه لتحقيق أقصى الفوائد من المكتبة المدرسية يجب على المكتبى المتفرغ أن يكون مطلعا على اتجاهات الفكر التربوى ومدركا لمدى اسهام المكتبة فى خدمة المناهج الدراسية وطرق التدريس وتنمية الشخصية لدى التلاميذ ، كما يجب ان يكون قادرا على فرض الانضباط بين التلاميذ لدى استعمالهم للمكتبة ولذلك لابد له من خبرة عملية فى علم نفس الاطفال ومهارة فى ادارتهم (١٢) .

أما واجبات المكتبى المتفرغ فهى عديدة . وقد قام « الفى فاضل ابراهيم » بحصرها طبقا للنشرة التى اصدرتها وزارة التربية والتعليم المصرية فى عام ١٩٦٢ والتى تقسم واجبات مكتبى المدرسة الى : واجبات تربوية — واجبات ثقافية — واجبات اجتماعية وقومية — واجبات ادارية — واجبات مالية — واجبات فنية — وواجبات نحو نفسه(١٣) .

ويكاد يكون التقسيم السابق هو نفس التقسيم الذى أورده « مدحت كاظم » فى كتابه عن المكتبة المدرسية ، وان كان الاخير قد اجمل الواجبات

فى اربعة اقسام هى : الواجبات التربوية ـ الواجبات الثقافية والاجتماعية ـ الواجبات الفنيه ـ والواجبات الادارية والمالية . كما قام « مدحت كاظم » بتقسيم الواجبات التربوية الى نوعين : واجبات نحو التلاميذ ، وواجبات نحو المدرسين . فمن واجبات المكتبى نحو التلاميذ تدريبهم على اساليب البحث العلمى وكتابة المقالات ، وتنفيذ برنامج حصه المكتبة ، وتسجيل ملاحظاته عن ميول التلاميذ القرائية ، واشراك التلاميذ فى نواحى النشاط المختلفة فى المكتبة ، والعمل على زيادة اقبالهم على الكتب ، وتشجيع المتفوقين منهم على رواية القصص والتحدث الى زملائهم عن الكتب . اما واجباته التربوية نحو المدرسين فمنها اخطار مدرسى المواد المختلفة بكل جديد يظهر من الكتب والمجلات ، وعمل قوائم ببليوجرافية بما يجد فى المكتبة من مطبوعات لها صلة بالمناهج كى يسترشد ويستعين بها المدرسون عند تحضير الدروس ، ومنها ايضا تشجيع المدرسين على الاستعارة والتعاون معهم فى متابعة ميول التلاميذ القرائية وتسجيلها واخطار المدرسين بأسماء التلاميذ الذين ينصرفون عن القراءة .

ومن الواجبات الثقافية والاجتماعية تخصيص ركن بالمكتبة لموضوعات الساعة والنواحى القومية ، واعداد نشرات موجزة تلقى ضوءا على الأحداث الجارية وتبصر التلاميذ بها ، وتكليف التلاميذ بعمل بحوث فى هذه النواحى ، وتنظيم حلقات مناقشة مع مؤلفى الكتب وبخاصة الكتب القومية ، وانتهاز فرصة زيارة الشخصيات الهامة للوطن لعرض كل ما يعرف التلاميذ بهذه الشخصيات ومركزها الدولى .

أما الواجبات الفنية فتتمثل فى اختيار الكتب وتنظيم المجموعات كالتصنيف والفهرسة ، وتدريب التلاميذ على المهارات المكتبية ، واقامة سجل احصائى للنشاط المكتبى ، وانشاء أرشيف للمعلومات من مقالات الصحف والمجلات ومقالات التلاميذ ومدرسيهم وبحوثهم ، وأعمال الاعارة ، والدعاية للكتب والاعلان عنها من خلال مجلات الحائط ولوحات العرض ومجلة المدرسة والمعارض الدائمة والمؤقتة والاذاعة المدرسية والندوات .

ومن اهم الواجبات الادارية والمالية العناية بنظافة المكتبة والمحافظة على مظهرها ورونقها ، والالمام بالنظم واللوائح ، واعداد السجلات والدفاتر المختلفة ، وانشاء ملفات لحفظ المستندات المؤيدة لكل ناحية من نواحى عمله ، وجرد المكتبة سنويا بهدف وقوف الرؤساء المسؤولين على سلامة « العهدة » والتأكد بصورة واضحة

من تنفيذ اللوائح والنظم المخزنية ، عنـاية وصيانة وحفظا ، واخيرا اتمام اجراءات التسليم والتسلم عند صدور امر تعيين مكتبى جديد أو نقله أو انهاء مدة خدمته(١٤) .

**المعلم المكتبى :**

ظهرت الحاجة الى المعلم المكتبى فى المدارس بمختلف مراحلها نتيجة مباشرة وطبيعية للنقص الفادح فى اعداد المكتبيين المتفرغين من جهة ولقلة عدد التلاميذ فى بعض المدارس من جهة اخرى ، ويسعى معظم المعلمين المكتبيين للالمام بالمهارات المكتبية الأساسية اللازمة لعملهم . وقد يستفيد البعض منهم من مساعدة التلاميذ أو من تلقى النصح والعون من جهة مسؤولة مثل ادارة المكتبات المدرسية التابعة لوزارة التعليم ، أو من خدمات بعض الموظفين الكتابيين ، لكنهم لا يتمكنون عادة من تركيز الاهتمام والعناية بالمكتبة بالقدر الذى يمكنها من اداء رسالتها على الوجه الأكمل .

ويشير « موريس » الى ان هذا النموذج الفريد فى الجمع بين التدريس وتقديم الخدمة المكتبية له ميزة بارزة فى الربط المباشر والمحكم بين المكتبة وأعمال المدرسة اليومية . لكن عندما تزداد المدرسة اتساعا وتعقيدا ، وعندما يشتد الاعتماد على المكتبة فى تقديم خدمات مختلفة للعملية التعليمية ، فان دور المعلم المكتبى فى ابسط صوره لابد وأن يتضاءل ويهار ، ذلك أن مهمة المدرس فى الاشراف على المكتبة وادارتها اضافة الى اعباء التدريس الثقيلة لهى مهمة قاسية كثيرة المطالب(١٥) .

ومن جهة ثانية يلاحظ « حسن عبد الشافى » ان اختيار المدرس الذى تسند اليه أمانة المكتبة يجب ان يتم وفقا لاستعدادات شخصية معينة وليس لكونه يعانى مرضا أو لفشله فى التدريس ، لأن اختيارا كهذا لا يحافظ على وضع المكتبة وضرورتها التربوية فى داخل الكيان المدرسى ، وانما يحطمها ويتسبب فى القضاء عليها ، فضلا عن فشل الخدمة المكتبية فى اى هدف من أهدافها . ولذلك فمن اهم الأمور التى يجب العمل على تحاشيها مسألة اسناد المكتبة الى احد المدرسين لا لشىء الا لأنه قد فشل فى اماكن او اعمال اخرى ، او لأن لديه تخصصا خاليا(١٦) .

على أن الدور المزدوج للمعلم المكتبى صاحبه نقاش واسع فى السنين الاخيرة ما بين مؤيد ومعارض . فالمؤيدون من أمثال « عبد الرحمن الشيخ » يرون أن قيام المكتبى بالتدريس والانشطة الأخرى كالتوجيه القرائى والاشراف على اصدار الكتاب السنوى لنشاطات المدرسة وغيره لا يضر بالعمل المكتبى كما قد يتبادر الى اذهان البعض ، بل العكس تماما هو الصحيح ، اذ أن قيام المكتبى بالتدريس يجعله يلم بمتاعب المهنة ، ويكون قريبا أكثر من استيعاب المقررات الدراسية ، كما أن عملية التدريس تتيح له فرصة لتعرف مستويات ذكاء التلاميذ ومعرفة قدراتهم الاستيعابية ، مما يجعل اختياره للمواد المكتبية لمكتبته أكثر واقعية وانضباطا وملاءمة لحاجات الطلبة العقلية والنفسية والاجتماعية ، كما أن قيام المكتبى بالتدريس يعطيه فى نظر الطلبة بعدا علميا ، خاصة فى البلدان التى ما زال ينظر فيها لأمين المكتبة على أنه موظف فاشل ، أو مدرس غير ناجح أبعدوه للمكتبة ، أو رجل من سقط المتاع . ويضيف « عبد الرحمن الشيخ » أن رئيس قسم اللغة العربية أو مدرس أول اللغة العربية غالبا ما يكون هو المكتبى ذاته ، أى يشغل منصب أمين المكتبة الى جانب عمله . ويقول ان هذه الفكرة ليست من بنات أفكاره ، اذ أن رئيس قسم اللغة الانجليزية فى كثير من المدارس الثانوية الأمريكية هو نفسه أمين المكتبة(١٧) .

ومن المؤيدين للدور المزدوج أيضا « مالكولم طنلى » الذى يعتقد أن أكثر المكتبيين نجاحا فى المكتبات المدرسية هم الذين لهم نصيب فى عضوية هيئة التدريس ، الأمر الذى يعين المكتبى على التغلب على أى احساس بالعزلة من جراء كونه مهنيا وسط مهنيين من نوع آخر(١٨) .

أما المعارضون فلا يعترضون على الفكرة فى حد ذاتها وانما يتساءلون عن المؤهلات اللازمة للمعلم المكتبى ، وهل يكفى حصوله على درجة علمية تربوية أم بتوجب حصوله على مؤهل مكتبى أيضا .. وفى ذلك تقول « جنيفر شبرد » ان أشد المناقشات قوة وتأثيرا حول المكتبيين المسجلين ( المؤهلين ) كانت على الدوام تلك التى اثارها المعلمون المكتبيون أنفسهم الذين يدركون مقدار ما يمكن للمؤهلين أن يقدموه من خبرة مهنية متفرغة ومعرفة بمصادر المعلومات خارج وداخل المدرسة وابتعاد عن التحيز لأى موضوع(١٩) .

وقد أوضح « شريجلى » أن الوضع المثالى يتحقق بحصول المكتبيين فى المدارس ومعاهد اعداد المعلمين على مؤهلات تربوية ومكتبية ، غير أن الجهات التى يمكن أن تقدم مناهج مصممة بناء على طلب

المدرسين محدودة جدا ، كما ان المنح الدراسية المقدمة من أجل الحصول على مؤهل عال ثان تعتبر فى حكم المستحيل . فمعظم الحاصلين على درجة عالية فى أى تخصص ، الذين كان من الممكن أن يوفروا مستوى رفيعا من الخدمة المتخصصة لو تم تدريبهم مهنيا ، وجدوا أنفسهم عاجزين عن الحصول على منحة اضافية تؤهلهم للعمل الفنى فى المكتبات . ثم يقول ان مما يدعو للسخرية ان مدارس المكتبات تستجيب لنداءات المهنة فى الوقت الذى يتقلص فيه الصرف الحكومى ( البريطانى ) العام ويقطع الحبل عن المؤهلين الجدد(٢٠) .

وفى تقرير اعده « نورمان بزويك » وزوجته « باربرا » فى عام ١٩٧٧ عن الحاجة الى مؤهل مزدوج للمعلمين المكتبيين فى بريطانيا ذكر المؤلفان ان ٧٪ فقط من مكتبات المدارس الثانوية لديها مكتبيون مؤهلون ، وأن العدد الاجمالى للمعلمين المكتبيين من حملة المؤهل المزدوج يقدر بحوالى ١٥٠ مع زيادة سنوية فى حدود ٢٥ معلما مكتبيا ، وأن المطالبة الالزامية بالمؤهل المزدوج مطالبة غير عملية وبعيدة التحقيق اقتصاديا . ويقول المؤلفان أن الحاجة الى مؤهل ثان تتوقف كثيرا على طبيعة المكتبة وواجبات التدريس فيها ، وان الهدف من الحصول على ذلك المؤهل الاضافى لا زال موضع شك . ويأمل المؤلفان فى النهاية من المهنة المكتبية أن تنظر الى هذا الاتجاه لا باعتباره خطرا يتهددها ولكن باعتباره نوعا من توسيع الفرص(٢١) .

وقد ناقش الزوجان « بزويك » مجددا فى عام ١٩٧٩ نوع وطبيعة الخلفية والخبرة اللتان تناسبان العاملين فى المكتبات المدرسية ، كما قاما باستعراض فكرة المؤهل المزدوج للمعلمين المكتبيين بعد أن تبين ان هناك فى بريطانيا مائتين من الحاصلين على ذلك المؤهل المزدوج وان الرقم يتصاعد بمعدل ٣٠ — ٣٥ فى السنة ، وتوصلا الى اقتراح بجعل المهنة المكتبية المدرسية مهنة جديدة مستقلة(٢٢) .

كما لاحظت « مارى بيلن » أن الوقت المحدود الذى ينفقه المعلم المكتبى فى اعمال المكتبة كان سببا مباشرا فى تدهور الخدمة المكتبية بالمدارس الثانوية فى نيوزيلاندا . وبعد أن قامت بحصر واجبات وظيفة المعلم المكتبى اثبتت انه يقف عاجزا تماما عن تطويرها ، ودعت الى الابقاء على تلك الوظيفة بشرط التفرغ الكامل والحصول على التدريب المناسب(٢٣) .

هـــذا وقد حسم الأمر « سوزان وارد » و « فيليب ولســـون » بقولهما ان فكـــرة المؤهل المزدوج للعـــاملين فى مكتبات المدارس فكـــرة غير واقعية على الرغم من كونهـــا مرغـــوبة . فالاعـــداد لهـــذا المؤهل المزدوج يحتاج الى ســـبع أو ثمـــانى سنوات من الدراسة ، كما أن المكتبى المؤهـــل المتفرغ يمكنه أن يفيـــد المدرسة أكثر بتقـــديم خدمة مهنية رفيعة المستوى وبالعمـــل خـــلال العطلة الصيفية . يزيد على ذلك أن التزام مكتبى المدرسة بالتدريس يجب أن يقوم على أساس تعليم الأفراد أكثر منه على أساس تعليم الفصـــول . وقد يبـــدى المدرسون اهتمـــاما أقل بالمكتبة التى يديرها أفراد من غير أعضاء هيئة التدريس ، ولكـــن اذا كان المكتبى مشغولا تمـــاما بتطوير المدرسة ومكتبتهـــا فلا محـــل لقـــلة الاهتمـــام تلك . ولا يجب أن ننسى أن العـــاملين فى المكتبات الطبية أو القانونية لا يطلب منهم الحصـــول على درجات علميـــة متخصصة ، ومن هنـــا فان التأهيل الطبيعى للعـــاملين فى مكتبات المدارس يجب أن يتم من خـــلال مناهج الدراسة فى مدارس المكتبات . أضف الى ذلك أنه بعـــد مرور ثمانى سنوات من الدراسة فان الرواتب التى يتوقعهـــا أصحاب المؤهل المـــزدوج لابد وأن تكـــون مرتفعـــة ، مما قد يغـــرى الكثيرين على ترك المهنـــة المكتبيـــة الى الأبـــد لصالح التدريس(٢٤) .

**اخصـــائى الوســـائل التعليمية :**

بدأ الاقبال على تعيين أخصـــائى الوسائل التعليمية مع بـــدء التفكير فى تحويل المكتبة المدرسية التقليدية الى « مركز للوسائل التعليمية » فى أوائل الستينيات ، والذى نبتت فكرته ـــ كما يقول « بزويك » ـــ من احتياجات المناهج ومن رغبة المدرسين الجامحة فى التغيير ، مثلما كان الاتجاه نحو دمج المدارس والشمولية ورفـــع سن تخـــرج التلاميذ فى المدرســـة دافعا قويا للمدارس لاعـــادة النظـــر فى المناهج الدراسية وطرق التدريس والأهداف التربوية(٢٥) . يضاف الى ذلك أن التطـــور الهائل فى وسائل الاتصال وتعـــديل المناهج ووسائل التعليم كل ذلك جعـــل من تطوير أو انشـــاء مركز الوسائل التعليميـــة فى المدارس ضرورة ملحـــة ليس فقط بهـــدف رفـــع مستوى التعليم بل كذلك لتيسير التعلم الذاتى مدى الحياة .

وقد تعددت أسماء هذا المركز الى حـــد أدى فى بعض الأحيان الى الخلط والى درجة جعلت بعض الكتاب مثل « دين » يصف هـــذا التعـــدد بأنه اقـــرب ما يكون الى دعابة مسلية . فمن الأســـماء التى أطلقت عليه :

| | |
|---|---|
| Multimedia center | Resource materials center |
| Resource center | Educational resource center |
| Learning resource center | Multimedia learning center |
| Library resource center | Media center |
| Materials center | Instructional media center |

ويقول « دين » انه مهما اختلفت التسمية فان وجـــود هذا المركـــز يدل على أمرين اثنين : أن المكتبة اصبحت تحتوى على أنواع متعـــددة من المواد التعليمية ، وانها باتت تحتـــل مركز القلب فى المدرســـة وبرنامجها التعليمى . (٢٦)

ومن المعروف أن بعض المكتبات المدرسية فى الوطن العربى كما فى الدول الاخرى يضم مستودعا صغيرا للمواد السمعية والبصرية التى يسمح للمدرسين ـــ والمدرسين فقط ـــ باستعارتها هى وأجهزتها . ويحـــدث أحيانا أن توزع المواد على عـــدد قليل من الأساتذة الذين لهم وحدهم حق استعمالها . أما فكرة مركز الوسائل الذى تجتـــمع فيه المواد المطبـــوعة والسمعية ـــ البصرية بقصـــد معاونة التلاميذ على التعلم الذاتى فلا زالت بعيـــدة عن الانتشار .

وهنـــا يبرز السؤال التالى : من الذى يمكنه الاشراف على مركـــز الوسائل الحـــديث وادارته ؟ هل هو المكتبى ؟ هل هو المعلم ؟ هـــل هو الفنى المتخصص فى الوسائل ؟ ان الاجابة على سؤال كهذا ليست ســـهلة ميسورة ، فنحن نعلم أن معظم البلدان بما فيها الاقطار العربية يعانى من عجز شـــديد فى المكتبيين المؤهلين للعمـــل فى مكتبات المدارس ، ثم ان المعلمين أو حتى المعلمين المكتبيين تنقصهم الخبرة فى استعمال الوســـائل السمعية ـــ البصرية لاغراض التعليم . وبالمثل فان الفنيين المتخصصين فى الوسائل والذين تلقوا تدريبا لادارة مختلف أنشطة مراكز الوسائل ولديهم الرغبة فى العمل المدرسى نادرون .

يزيد على ذلك ما لاحظه « كولى » من أن هناك نوعا من العصبية المهنية بين المعلمين والمكتبيين ، وأن الفشل فى فهم الدور التعليمى للمكتبة صاحبه دفاع كل من الطرفين عن مجال نفوذه وتأثيره ، الى حـــد وصف النقـــاش

بينهما بأنه اصرار عقائدى أكثر منه تحليلا منطقيا . كما أن فكرة مركز الوسائل قد زادت من تفاقم الوضع ، اذ أن المهارات الفنية والمهنية اللازمة لتشغيله لا يمكن توفرها فى شخص واحد منهما . ونتيجة لذلك أخذ الجدل حول من يتولى مسؤولية وادارة المركز اهتماما أكبر من مناقشة كيف يتحقق منه أعظم النفع للمستفيدين . وكان جوهر المشكلة الاعتقاد الخاطىء بأن المكتبى مدرب على أداء واجبات معينة ليس من بينها استغلال مصادر المكتبة من الوسائل التعليمية . (٢٧)

أما المهارات اللازمة لتشغيل مركز الوسائل فقد حددها « بزويك » فى خمس : مهارات المعلم المتمرس واسع الخيال — مهارات منتج ومنفذ الوسائل — مهارات المكتبى المؤهل — مهارات فنى تشغيل وصيانة الاجهزة — مهارات الكتابى والسكرتير . ويضيف قائلا أنه بالرغم من أن الكثير من المعلمين المتحمسين لديهم بعض المهارا تالنافعة مثل التصوير والرسم والخط الا أن تلك المهارات لا تبز أو تكافىء مهارات أخصائى الوسائل المدرب .(٢٨)

وفى مطبوع صدر عن « يونسكو » فى عام ١٩٧٧ بشأن تحويل المكتبات المدرسية الى مراكز للوسائل ، وردت بعض السمات التى يجب أن تتوفر فى كل من يعمل بالمركز بغض النظر عن الفئة التى يصنف تحتها ، وهى : قدرة على تنظيم الانشطة — استعداد وأهلية فى مجال العلاقات الانسانية — تعدد المواهب ( المعلم يجب أن يكون فنيا فى الوسائل ، والفنى معلما ) — وقدرة على فهم وتتبع السياسة التعليمية المقررة (٢٩) .

وتأكيدا على أهمية دور أخصائى الوسائل التعليمية يذكر « شيفرين » استنادا الى بعض الكتابات أن هذا الدور قد تغير كثيرا ، فلم يعد الاخصائى مجرد مأمور مستودع أو شخصا مكلفا بتركيب وأصلاح أجهزة العرض والتسجيل ، بل صار الان محللا ومصمما للنظم التعليمية واحتل مكانة مرموقة فى المجتمع المدرسى . لقد أصبح الان يتشاور مع المعلمين حول استخدام الوسائل ، ويقوم بانتاجها ، ويعد القوائم بموجوداتها ، ويختارها ويرسل طلبات توريدها ، ويعيرها ويتبادل اعارتها مع المكتبات الاخرى . ان عليه اليوم أن يدرب الأخرين على تشغيل الأجهزة ، ويعمل على صيانتها واصلاحها ، ويخطط للعروض التلفزيونية ، ويصدر النشرات حول جدوى وكفاءة مختلف الأجهزة . بل أنه يعاون صانعى أجهزة الوسائل أنفسهم بما يبديه لهم من ملاحظات عن احتياجات المعلمين (٣٠) .

وقـــد قام « هوانج » بدراسة مسؤوليات أخصائى الوسائل التعليمية على ضوء مشاركته النشطة فى العملية التعليمية وباعتبار أن مركز الوسائل قد تحول من مركز للصيانة الى مركز للانتاج ، وأشار الى أن جميع المعايير الحديثة تركز على الحاجة لانشاء برنامج تعليمى قوى من خلال تحسين الصلة بين المستفيدين وعالم المعلومات . كما ألمح الى أن الكثير من المعلمين يترددون فى قبول دور أخصائى الوسائل فى التعليم أو يعتبرونه دورا ثانويا(٣١) .

ويرى « تيلور » أن خدمة الوسائل ينبغى أن توجه نحـــو التدريس فى الفصول أكثر مما هى عليه الآن ، وأن مراكز الوسائل قد تقـــدمت بخطى واسعة جدا الى الحد الذى أبعد أخصائى الوسائل عن ادراك الأغراض التى تستعمل من اجلها الوسائل فى المدرسة ، وأنه بملاحظة المعلمين اثنـــاء تأدية عملهم وبتحليل استخدام الوسائل يستطيع الاخصائى أن يتعاون مع المعلم فى تهيئة وتكييف الوسائل بمـــا يتـــلائم مع أغراض التدريس ، بدلا من تقـــديمها فى شكلها الأصلى (٣٢) .

خلاصة القول أن أخصائى الوسائل التعليمية لم يعد الشخص المسؤول عن الجانب الفنى فحسب ، بل عليه مناقشة الأمور التعليمية مع المعلمين والمسؤولين فى ادارة التعليم . عليه أن يتشاور معهم حول أفضل الســبل لتدعيم المناهج الدراسية واثرائها . عليه أن يرشد التلاميذ والمعلمين فى كيفية استخدام وتشغيل الأجهزة وانتاج المواد السمعية والبصرية . وأخيرا فان عليه حفظ الوسائل التعليمية بالطرق التى تضمن سلامتها ووقايتها من التلف .

## التلاميـــذ المساعـــدون :

يؤمن التربويون بأن المدرســـة التى لا يشارك فيها التلاميذ طواعية واختيارا فى أعمال المكتبة هى الشذوذ لا القاعـــدة . فما يجنيه التلاميذ من العمل التطوعى فى المكتبة يجعل الاقبال والتزاحم على الاشتراك فيه شرفا يعتزون به ونـــداء وطنيا يجب أن يسعوا اليه . واذا كان الهدف الاساسى من مساعدة التلاميذ تحسين الخـــدمة المكتبية وتخليص المكتبى من بعض أعبائه كى يتفرغ لاعمال تتطلب مهارته الفنية ، فان المشاركين من التلاميذ سرعان ما يحسون بأن المكتبة تنتمى اليهم ، ذلك الاحساس الذى ينتقل الى باقى التلاميذ ويحثهم على الاهتمام بالمكتبة ومحاولة الافادة من خدماتها .

وتقول « لويز ريسلى » ان هـــذا الاحساس بالانتماء لا يطال زملاءهم فقط ويبعث فيهم الحماسة للقراءة ، بل غالبا ما يمتـــد ليصل الى بيوتهم ومن ثم الى المجتمع كله بفضل حسن دعوتهم للمكتبة والاعلان الدائم عنها ، الى أن يبلغ تأثيره فى النهاية ـــ ولأسباب غير معروفة لنا ـــ المكتبـــات العامة فى ذلك المجتمع . (٣٣)

ومن المكاسب التى تعود على التلاميذ ـــ كما تذكر « لوسيل فارجو » ـــ تنمية المثابرة ، والألفـــة والاعتزاز بالعمالة ، وتحمل المسؤولية ، والكياسة والمجامله ، والدقة والأناقة ، علاوة على القيم الاجتماعية للعمل الاختيارى ، فهم لا يتعلمون كيف يعملون مع الآخرين ومن أجل الآخرين فحسب ، بل ويكتسبون الثقـــة والرزانة . لكنها تضيف قائلة ان العمل الاختيارى فى المكتبة هو صورة من صور الخـــدمة الاجتماعية يدرك الطالب بأدائه اياه أنه يخـــدم المجتمع المدرسى خـــدمة غيرية خالصة لا أثر للمصلحة الشخصية فيها . ( ٣٤ ) .

أما معرفتهم بتنظيم المكتبة وترتيب الكتب والمواد بها وكيفية الاستفادة بمصادرها فلعلها ـــ كما يذكر « حسن عبد الشافى » ـــ من أفضل الخبرات التى يكتسبها التلاميذ المساعدون ، اذ أنها تعطى عائدا لا يمكن التقليل من أهميته ، لا فى مجال استفادة التلميـــذ من الخـــدمة المكتبية فى المدرسة الثانوية أو الجامعة فحسب ، بل وفى عمله المقبل عندما يواجه الحياة بعد تركه المدرسة . ويمضى فى القول بأن عمل التلميذ فى المكتبة يعـــد فى بعض الاحيان علاجا للكثير من المشكلات النفسية أو الاجتماعية أو الدراســـية التى قـــد يتعرض لها الطفل . ( ٣٥ )

ويمكن أن نضيف الى ما سبق أن العمل فى المكتبة يمنح التلميذ فرصة استكشاف الخبرة المهنيـــة والتدريب المبكر على العمل المكتبى ، اذا شاء اتخاذ هـــذا الطريق مستقبلا ، كما يعـــد اختبارا لقـــدرته فى مجـــال الاعمال الكتابية والسكرتيرية بما ينمو لديه من حـــذق وبراعة فى العمـــل اليـــدوى ودقـــة فى مسك الدفاتر .

واذا كان لابد من معايير لاختيار المساعدين من الطلبة فان من الافضل أن يقع الاختيار على الطلبة من الفصول العليا أو على المتفوقين فى الدراسة . كما يجب أن يكون الطالب من المحبين للعمل فى المكتبة ، وعلى استعـــداد لتلقى التعليمات وتنفيذها ، وتقبل النقـــد والعمل بموجبه . ويشترط البعض حصول التلميذ على تزكية من واحـــد أو أكثر من المدرسين ، أو من مشرف

المدرسة ، أو المشرف على القسم الداخلى ، توطئة لقبوله عضوا فى هيئة المكتبة . كذلك يحذر البعض من اختيار التلاميذ المقصرين أو الجانحين ، فالمكتبى ليس منخبراء التقويم والاصلاح ولا دراية له على الارجح بشؤون العقاب وتوقيع الجزاء ، فضلا عن أن مثل هذا الاختيار قد يترك انطباعا سيئا لدى التلاميذ الآخرين ، وقد يلطخ سمعة المكتبة .

وهناك من يحبذ فكرة انشاء نادللمكتبة أو جماعة أصدقاء المكتبة تتألف من التلاميذ المساعدين الذين يعملون فى مكتبة المدرسة . ويحدثنا « بيكر » عن أهداف هذا النادى فيقول أنه ينشر اهتماما أكبر من أجل الانتفاع بالمكتبة وخدماتها بين التلاميذ ، ويحفز على القراءة ، ويعمل على تحسين خدمات المكتبة المدرسية . كما يدعو « بيكر » لاقامة برنامج فى بداية العام الدراسى لشرح أهداف النادى ، وآخر قرب نهاية العام لاعطاء موجز لما تم تحقيقه . أما العضوية فهى من نوعين : عضوية كاملة دون أى تحفظات ، وعضوية معلقة ومحدودة بفصل دراسى أو بفترة مدتها ثلاثة شهور يوضع خلالها العضو تحت الاختبار والمراقبة قبل أن يمنح العضوية الكاملة أو يستغنى عنه نهائيا . ويقول « بيكر » أن الاشراف على المكتبة يصبح عندئذ عملية بسيطة بفضل روح التعاون والاتحاد التى تعم الجماعة وتنعكس على انتاجية كل تلميذ مساعد،كما يستطيع المكتبى أن يتغيب عن المكتبة لمدة يوم أو يومين لحضور ندوة أو مؤتمر وهو مطمئن تمام الاطمئنان . ( ٣٦ )

أما الواجبات التى يمكن اسنادها للمساعدين من التلاميذ فقد أجملتها « مارى دوجلاس » فى الآتى : العناية بقاعة المطالعة والتأكد من نظافتها وترتيبها ــ اعارة المواد وذلك بالتأكد من أن كل تلميذ قد وقع على بطاقات الكتب التى استعارها ــ اعادة المواد بعد انتهاء الاعارة ــ ترتيب الكتب على الرفوف وفقا لأرقامها والتأكد من أن بطاقة كل كتاب قد وضعت فى جيب الكتاب ذاته ــ مطالعة كعوب الكتب على الرفوف للتأكد من ترتيبها الصحيح ــ أعمال اخرى متفرقة كالمعاونة فى عمليات الجرد ومهر الكتب والمجلات والنشرات والمواد الاخرى بخاتم ملكية المكتبة ، ومتابعة الاستعارات التى تأخر أصحابها فى اعادتها ، والمعاونة فى تجميع المواد المكتبية التى ستعار لمكتبات الفصول . ( ٣٧ )

**المتطوعون الآخرون :**

من المذهل حقا ــ يقول « بزويك » ــ رؤية مكتبات مدارس كثيرة وقد استطاعت التغلب على مشكلة النقص فى الايدى العاملة الكتابية

لا بطريق تعيين موظفين تدفع لهم أجورهم ولكن من خلال خدمات تطوعية من أمهات وآباء الاطفال ، يفدون اليها بدافع الاهتمام والاخلاص للمدرسة، وهو اجراء مفيد باعتباره حلا مؤقتا للمشكلة فى ظل الاوضاع الاقتصادية ( البريطانية ) الراهنة ، لكن المرء يتطلع مع مرور الوقت لاناس يمكن تعويضهم عن ما يقومون به من أعمال . (٣٨)

ويصف لنا « فولدر » الذى كان يشغل وظيفة مدير احد مراكز الوسائل فى «مانشستر» حيث تشارك بعض اباء وامهات التلاميذ فى المركز بصفة تطوعية فى الاعمال الكتابية والادارية ، ويفيد ان البعض كان يأتى يوميا الى المركز لساعات قليلة ، اما البعض الاخر فكان يحضر فى الاوقات التى لا تتعارض مع التزاماته العائلية . وقد ثبت له ان التواجد المستمر للكبار الذين يمدون يد المساعدة للاطفال والموظفين كان من شأنه اضفاء جو من السعادة على المكتبة ، ذلك الجو الذى يحث على التعلم والمعرفة بين كافة المستويات . (٣٩)

وفى الولايات المتحدة نعلم من « الفريدا ماكولى » أن بلدة واحدة هى « جرينويتش » بها ١٦ مدرسة و ٧٥٠ معلما و ٢٫٠٩٧ من المتطوعين العاملين بعض الوقت . وتشير الكاتبة الى أن اشتراك المجتمع فى أعمال كهذه يعد أمرا شائعا فى سائر المناطق بالولايات المتحدة . وبعد أن سردت الاعمال التى يضطلع بها المتطوعون تقول أن من العسير اعتبار المتطوعين بديلا عن الموظفين مدفوعى الاجر ، فهؤلاء الاخيرون يؤدون الخدمات الاساسية أما المتطوعون فيقدمون الخدمات الاضافية . (٤٠)

ويشعر معظم المكتبيين فى المدارس التى تتلقى خدمات المتطوعين بصفة منتظمة بأنها خدمات جليلة لا تقدر بثمن ، اذ أنها لا تعفيهم من الاعمال الروتينية فحسب ، بل وتعتبر مؤشرا على قيمة برامج المكتبة فى نظر الآباء ، كما أنها قد تسفر عن زيادة تشجيع الآباء لأطفالهم على حب الكتب والمكتبات .

وبالرغم من ذلك يدور بعض النقاش حول أضرار ذلك النوع من المساعدة . فعلى سبيل المثال تقول « جين لورى » أن الآباء قد يتمادوا فى تصورهم واحساسهم بأن لهم الحق فى التحكم فى اختيار الكتب والهيمنة على برامج المكتبة ، كما أن منهم بعض المتطفلين الذين يعرضون ويفرضون خدماتهم من غير أن يطلب منهم ذلك . اكثر من هذا فان المكتبيين قد يهملوا تعيين الموظفين الكتابيين لشعورهم بأن العمل التطوعى يسهل

الحصول عليه ، علما بأن عـدم الانتظام فى مواعيـد المتطوعين وعـدم الوثوق من مجيئهم والحاجة الدائمة لتعريف المستجـدين منهم بالمكتبـة كل ذلك يترك آثارا سيئة على الخـدمة المكتبية . ( ٤١ )

ومن ناحية أخرى يشير «بولارد » الى أن مدارس كثيرة قـد تنفض عن نفسها الاهتمام والعناية بالمكتبة طالمـا أن هناك من الآباء من يبـدى تعاطفه واستعـداده للمساعدة فى ادارة المكتبة . وبالرغم من أن ذلـك ينبع من صـدق وحسن النوايا الا أن المكتبة ليست حقلا للتجارب . ويضيف أنه من الغريب العجيب أن بعض مديرى المدارس يقيم الدنيا ولا يقعـدها على رأس منطقة التعليم المحلية للحيلولة دون تعيين مدرس غير مؤهل ، فى الوقت الذى يسمحون فيه لكل من هب ودب لتولى أعمال المكتبة على سبيل الهواية دون أن تتوفر فيهم المهارات الاساسية اللازمة . (٤٢)

## المشرفـون على المكتبـات المدرسـية

تذكر « مارى دوجلاس » ان المشرف على المكتبة هو الشخص المسؤول بصفة اساسية عن الاحتفاظ باتجاهات المكتبة المدرسية متمشية مع سياسة المدرسة أو المدارس التى تضم بين جنبيها هذه المكتبة أو المكتبات ، كمـا يقع على عاتقه اعلام العاملين فى المكتبة والمسؤولين والمدرسين والتلاميـذ بأحسن الطرق لتحسين استخـدام المكتبة ، ووضع خطط قصيرة المدى وطويلة المدى من برامج الانشطة المكتبية ، وتنفيذ البحوث بغية تقـويم وتحسين هـذه البرامج ، وتقـديم ارشاد فنى للعـاملين فى المكتبة ، واقتراح الاجراءات التى يجب اتباعها بشكل موحـد بقـدر الامكان فى المدارس التى تقع فى دائرة اختصاصه . (٤٣)

وتتفاوت درجات وطرق الاشراف على المكتبات المدرسية تبعا للنظام المعمول به فى كل دولة . ففى مصر أعـد « مدحت كاظم » تقريرا (١٩٧٣) أوضح فيه أن الاشراف على المكتبات يتم على مستويين : مركزى ومحلى . وبالنسبة للاشراف المركزى فان ادارة المكتبات المدرسية هى الجهة التى تقـوم به والتى تتلخص مسؤولياتها فى التالى : توجيه وتطوير المكتبات المدرسية لخـدمة الاهـداف التربوية والتعليمية ـــ فحص الكتب الجديدة والمجلات بالتعاون مع المعنيين بالادارات التعليمية وتحـديد مستوياتها بالنسبة للتلاميذ فى المراحل التعليمية المختلفة ـــ اقتراح الميزانية اللازمة لتزويد المكتبات المدرسية بالكتب والمجلات ـــ التخطيط لبرامج التـدريب لرفع مستوى الخـدمة المكتبية ـــ اعداد المسابقات فى القراءة والتأليف ـــ

وتقويم النشاط المكتبى واعـــداد التوجيهات اللازمة لزيادة فاعلية وظيفة المكتبة فى العملية التعليمية .

أما الاشراف على المستوى المحلى فيقوم به الجهاز المحلى بكل مديرية ( منطقه ) تعليمية ، ويتألف من : موجه أول ويشرف على الموجهين ، موجه ثانوى لكل ٤٠ مدرسه ثانوية ، موجه اعدادى لكل ٤٠ مدرسة اعدادية ، وموجه ابتدائى لكل ٦٠ مدرسة ابتدائية ــ عــلاوة على الامنـــاء الاول والامناء . (٤٤)

ويشير « ألفى فاضل ابراهيم » الى أن وظيفة الامين الاول هى فى الأساس وظيفة اشرافية ، اذ بطبيعة عمله يقوم الأمين الأول بالاشراف على عمل ثلاثة من الامناء . ويلاحظ أن الاشراف فى المـــاضى كان معناه تصيــد الاخطاء أو توقيع العقاب على من لا ينفذون الاوامر ، أما الاشراف فى الوقت الحاضر فهو سياسة اشتراك الافراد جميعا فى العملية التوجيهية بتبادل الآراء واتاحة الفرصة للجميع لاظهار مواهبهم . ( ٤٥ )

وفى العراق نصت المـــادة السادسة من نظـــام المكتبات المدرسية (١٩٧٤) على ان تختار الهيئة التعليمية للمدرسة أو المعهد فى كل سنة لجنة للمكتبة تتألف من المدير أو أحـــد معاونيه رئيسا ، ومن بعض أعضـــاء الهيئة التعليمية ، ومن المكتبى المتخصص ان وجـــد ، ومن بعض التلاميذ أو الطلاب ، على أن يتولى أحـــد أعضاء اللجنة الاشراف المباشر على تنظيم المكتبة ويكون مقررا للجنة . كما نصت المـــادة التاسعة على أن يكون من مهمات المشرفين التربويين عامة دراسة أحوال المكتبة المدرسية وتمحيص مشكلاتها والنظر فى البرامج الموضوعية لتطويرها وتقويم الجهود التى تبذل من قبل الهيئة التعليمية ولجنة المكتبة المدرسية والمشرف عليها والعاملين فيها ، وضمان الانتفاع منها وتقديم الاقتراحات والتوجيهات فى شؤونها . أما المـــادة العاشرة فقـــد جاء فيها أن لوزارة التربية أن تؤلف لجنة مركزية للمكتبات للنظر فى شؤون المكتبات عامة ومتابعتها وتزويدها بالكتب التى تستجيب للمقتضيات المدرسية التعليمية والتربوية . ( ٤٦ )

أما فى دول الغرب مثل بريطانيا فيشترط لكل منطقة تعليمية تضم مائة مدرسة توافر ثلاثة موجهين ( مستشارين ) على الأقل من المكتبيين المؤهلين ، وفى المنطقة التى تضم أكثر من مائة مدرسة فان الحاجة الى مستشارين اضافيين تزيد بطبيعة الحال بمعـــدل يتناسب مع الزيادة فى المدارس . وقـــد يرتفع عدد المستشارين فى المناطق الريفية حيث تتفرق وتتناثر مجمـــوعات المدارس . (٤٧)

وفى الولايات المتحدة حيث تنتشر مراكز الوسائل التعليمية بشكل مكثف تمدنا « روث والدروب » بمعلومات عن نشاطات مستشار الوسائل التعليمية بكل ولاية وعن السمات الشخصية التى تتطلبها هذه الوظيفة ، وتركز على أهمية الجوانب الاستشارية للوظيفة وحسن توزيع اوقات العمل ، وتقول ان المرشح لعمل كهذا يجب أن يكون ذا قدرة مهنية عاليه وعلى استعداد طيب لتمثيل ، وقيادة ، وتحفير ، وتسهيل ، وتنظيم ، وتطوير ، وتكييف ، وصياغة ، وتقويم برامج الوسائل على مستوى الولاية . (٤٨)

وعلى المستوى المحلى يبين ( باربر ) اهمية الدور الجديد للمشرف على مراكز الوسائل باعتباره مصدر عون وليس فقط مسؤولا يشخص المشكلات ويبتكر سبل التغلب عليها مثلما كان من قبل . ففى دوره الجديد يجب أن يكون المشرف مؤهلا بالقدر الكافى وذا جدارة ومقدرة عاليتين . أما الصفات الأخرى كالأصالة والبعد عن الرياء والتكلف ، وحسن التوجيه والتفهم فهى فى نظره أهم من الخبرة الفنية . وفوق كل ذلك يجب عند تقييمه للمعلمين والمتخصصين فى الوسائل أن يمد المشرف يد المساعدة لهم كى ينمى لديهم الاعتماد على النفس حتى يقوموا بدورهم بمعاونة الآخرين . (٤٩)

أما دور المشرف فيما يتعلق بالبحث فتؤكده « جوديث مايرز » التى تذكر أن أمام مشرف ( موجه ) الوسائل التعليمية العديد من الفرص للافادة من البحوث والمشاركة فيها ، فهو يعمل على توفير مجموعات المصادر للباحثين ، ويستعين بنتائج البحوث فى ادارة منطقته ، ويشارك الزملاء فى اعداد البحوث ، ويتولى اجراء بعض البحوث بنفسه ، ويعاون فى نشر وتعميم نتائج البحوث ، ذلك أن مناخ التعليم فى العصر الحاضر يتطلب المزيد من المسؤولية والكفاية وان البقاء آخر الامر فى هذا المنصب سيكون للمشرف ــ الباحث وحده . (٥٠)

وطالما نتحدث عن الاشراف فلا يجب اغفال دور مدير المدرسة ، فهو الذى يرأس لجنة المكتبة ، وهو الذى يقود ويوجه أنشطة وبرامج المدرسة ، ويحث المعلمين والتلاميذ على التعاون مع المكتبة ، ويوفر لها من الأموال ما يلزمها للصرف على أوجه النشاط الثقافى ، ويقرر عدد العاملين فيها ، ويختار الموظفين لها ، ويحيطهم برعايته ، ويعاونهم فى تخطى المصاعب والعقبات . وسعيدة الحظ حقا هى تلك المدرسة التى لديها مدير على استعداد لتفهم الدور الحيوى الذى تلعبه

المكتبه فى المجتمع المدرسى ، ولديه الرغبه الحقيقية فى تشجيع النشاط المكتبى ، وبث روح التعاون بين الجميع من أجل تحقيق الاهداف التربوية والتعليميه والتثقيفيه للمكتبة المدرسية .

## احوال العمل فى المكتبة المدرسية

لما كانت الأغلبيه الساحقة من مكتبات المدارس لا تملك مكتبيين مؤهلين ، ونظرا لانه حتى فى المكتبات القليلة التى يعمل بها مؤهلون ربما لا توجد غرف عمل مستقلة ، اذ لا تتعدى المساحة الكليه للمكتبة قاعه واحده فى أغلب الاحيان ، فان الاقتراح مثلا بتخصيص غرف أو مساحه محدده للعاملين سوف يبدو اقتراحا غير ملائم وغير عملى .

وبالرغم من ذلك تشير المعايير فى بعض الدول المتقدمة مثل كندا بوجوب تخصيص غرفة تلحق بالمكتبة وتتسع لاستقبال وفحص وفهرسه وتصنيف وترميم المواد وكذلك لجلوس ثلاثة أو أربعة أفراد من العاملين فى الوقت الواحد ، على أن تكون مساحة غرفة الاعداد والتجهيز فى حدود ٣٠٠ قدم ( ٢٫٨ مترا مربعا ) وعلى ألا تقل المساحة المخصصة لرئيس المكتبة ( ان وجد ) عن ١٢٠ قدما ( ١١ مترا مربعا)(٥١) . وفى المدارس البريطانية توصى المعايير بتخصيص مساحة قدرها ١٥٠ قدما ( ١٤ مترا مربعا ) لرئيس المكتبة ، و ٣٠٠ قدم ( ٢٨ مترا مربعا ) لغرفة اعداد وتجهيز المواد والوسائل التعليمية(٥٢) .

وتلاحظ « مارى دوجلاس » أن لغرفة الاعداد أهمية خاصة ، فاذا لم يكن لأمين المكتبة غرفة منفصلة فان غرفة الاعداد يمكن أن تؤدى غرضا مزدوجا ( كغرفة اعداد ، وكغرفة لأمين المكتبة فى نفس الوقت ) ، وفى هذه الحالة يمكن أن تنفصل غرفة الاعداد عن صالة المطالعة بفاصل زجاجى ، حتى يكون فى مقدور أمين المكتبة أن يشرف على صالة القراءة وهو فى غرفة الاعداد ، وأن يشرف على غرفة الاعداد وهو فى صالة القراءة . كما ترى ضرورة تصميم وتجهيز الغرفة بما يسمح بتخزين بعض المواد المكتبية ، وأن يكون هناك ماء ساخن وبارد وذلك للحاجة اليه فى العناية بالوسائل السمعية والبصرية ، والأغلفة البلاستيكية للدوريات ، والمواد والأدوات التى تغسل بالماء(٥٣) .

ولست بحاجة الى ترديد القول بأن الاضاءة الكافية ( وخاصة الصناعية غير المباشرة ) والتهوية الجيدة سواء باستخدام المراوح الكهربائية أو أجهزة تكييف الهواء ، من الأمور الهامة التى تتيح للعاملين بالمكتبة والتلاميذ على السواء التواجد فى جو صحى يبعث على النشاط .

أما ساعات العمل فتتوقف على مواعيد فتح أبواب المدرسة . واذا كانت أغلبية المكتبات تغلق أبوابها فى الفترات المسائية ، فانها تسعى لأن تكون مفتوحة قبل بدء اليوم الدراسى بربع أو نصف ساعة وبعد انتهائه بفترة تتراوح بين نصف ساعة وساعة كاملة ، وذلك لاتاحة الفرصة للتلاميذ والمدرسين لاستعارة الكتب واعادتها فى أوقات مناسبة .

ويتساءل الكثيرون عن الأسباب التى تغلق من أجلها أبواب المكتبه فى الفترة المسائية واضطرار التلاميذ الى اللجوء الى المكتبات العامة مثلا من أجل الاستذكار والتحصيل . ويتصور المؤلف أن الأسباب — على الأرجح — هى أسباب اقتصادية . وسوف يؤدى فتح المكتبة فى المساء وفى أيام العطلة الرسمية الى توسيع ومد خدمات المكتبة للتلاميذ والمدرسين ، خاصة وأن المكتبى يكون عادة مشغولا فى الفترة الصباحية باعداد وتجهيز الكتب وغير ذلك من الأعمال الفنية .

ولعل ذلك ما دعا جمعية المكتبات الأمريكية الى النص فى معايير مراكز الوسائل التعليمية ( ١٩٦٩ ) على ضرورة فتح المركز طوال ساعات اليوم الدراسى وكذلك فى المساء وأيام العطلة ، وعلى أن يتخذ مركز الوسائل من المدرسة مكانا يسمح بتشغيله فى حدود معقولة من التكلفة وتدابير السلامة والوقاية ، وأن يراعى عند تخطيط المركز مستقبلا أن يشغل مكانا بالدور الأرضى مع مدخل من الشارع ، وأن يصمم بحيث يظل مفتوحا أثناء اغلاق المدرسة(٥٤) .

وبالنسبة للاجازات فهى تقترب من الاجازات التى يتمتع بها المدرسون ، أما اذا كان المكتبى من غير المعلمين أو كان مرتبطا بعقد أو منتدبا من المكتبة العامة فان اجازاته تخضع بطبيعة الحال لما تمليه شروط العقد أو لما هو متبع مع سائر موظفى المكتبة العامة .

## التنميـة المهنيـة للعـاملين فى المكتبة المدرسـية

هناك احساس عميق بين معظم العـاملين فى المكتبات المدرسـية بأن جانب التدريب والتنمية المهنية لم ينـل حظه من الكفـاية والعناية . بل أن البعض يتصـور أن هـذا الجانب لا وجـود له على الاطلاق ، نظـرا لقـلة عـدد العاملين فى المكتبة الواحـدة من جهـة ، وللعبء الذى يفرضه تدريب موظف جديد على القـائمين فعـلا بالعمـل من جهـة أخـرى .

كذلك يتصور البعض أن المكتبة المدرسية وهى تخطـو خطواتهـا الأولى نحو التطوير الشامل ، وفى سعيهـا الحثيث لأن تصبح مركـزا للوسائل التعليمية ، هى أحوج ما تكون الى تدريب وتنمية العـاملين فيها ، سواء من المكتبيين المتفرغين أو المعـلمين المكتبيين أو المتخصصين فى الوسـائل . لكنهم يلاحظون أن التدريب عـادة ما يتخـذ وجهـة تخصصية منفردة ، بمعنى أن المعـلم يتلقى من التدريب ما يعـاونه على اجـادة الشؤون التعليميـة ، وأخصائى الوسائل ما يؤهله للتعامل مع الأجهـزة والأدوات « الفنيـة » . أما الجمـع بين التدريب على الأمور التعليميـة والفنيـة فلا يتم الا فى أضـيق الحـدود ، وربمـا لا يتم مطلقـا .

ويرى « حسن عبد الشافى » أنه لمسايرة التطور والنمـو الـذى تشهده مكتبات المدارس أن تقدم السلطات المسؤولة عن التربيـة والتعليم برامج لتدريب الأمنـاء واعدادهم فنيا ومهنيـا بغية اكسابهم القـدرة على العمـل وتحقيق الأهداف الأساسية للخـدمة المكتبيـة المدرسية والوفـاء بالواجبات الوظيفيـة المنوطة بكل منهم . ولكى تكـون الرؤية واضحة والطـريق محـددا فان برنامج التـدريب يجب أن يشـتمل على بعض الأسس مثل التعريف بأهـداف الخدمة المكتبية المدرسـية ، والالمـام بالمبادىء الأساسية للمهنة من اعـداد فنى ، والالمـام بالشؤون الادارية والمـالية المتصلة بأعمـال المكتبة . ولمـا كان الهـدف من التدريب اعداد المدرس للعمـل بالمكتبة ، فيجب أن تستوعب خـطة التدريب العلوم الأساسية لعـلم المكتبات الى جانب علـوم التربيـة وعلم النفس(٥٥) .

وتسعى جمعية المكتبات البريطانية لانشـاء برنامج تأهيـلى جديد خاص بالعـاملين فى المكتبات المدرسية ، يعـد له منهـاج خاص ، ويتم

الاعتراف بذلك المؤهل المهنى بنـاء على ما يتلقـاه الدارس من تدريب وخـبرة عمليـة ملائمين . ويعتقـد « موريس » أن برنامجـا كهـذا لابد أن تشتمل مناهجه وامتحاناته على بعض ما يقـرر على دارسى علم المكتبات بالاضـافة الى قـدر مناسب من مواد اعـداد المعلمين مثـل الأسس التربوية وعلم نفس الطفولة وطـرق التدريس مع التركيز على دور المكتبة المدرسـية ، كما قد يتضمن البرنامج خـبرة عمليـة فى المكتبات والتدريس الفعـلى فى المدارس(٥٦) .

ويقترح « شيفرين » على مدارس المكتبات أن تصر على ادخـال التدريب العمـلى ضمن المنـاهج ، فالكيمائيون والفيزيائيون والأطبـاء لا يشعرون بأى انتقاص من وضعهم المهنى لدى ارتدائهم ثيابا بيضـاء وقيامهم بممارسات عملية ، ولأنه مع ظهور الوسائل التعليمية الجـديدة فان أفضل واكمـل استغلال لها لا يتحقق بسـهولة ما لم يكن موظفـو المكتبة على دراية بتقنيات الأجهـزة وطبيعة المواد المستخدمة . كذلك يقترح ادخال الوسـائل التعليميـة الجـديدة فى مختلف مواد المنهـج الدراسى . فيمكـن مثلا عندما يطلب من الدارسـين اعـداد قـوائم ببليوجرافية موضوعية حثهم على أن تشـتمل أيضا على الوسائل ، ولدى قيامهم بالفهرسة والتصنيف الا تكون التمـارين محدودة بالكتب فقـط . ويمكن اتباع نفس الأسلوب بالنسبة لتدريس الاختيـار والتزويد واجراءات الاعـارة والترميم والصـيانة(٥٧) .

هذا وقد جاء فى توصيات «مشروع القوى العاملة فى مكتبات المدارس» وهو مشروع أمريكى ضخم تبنته جمعية المكتبات الامريكية منذ عام ١٩٦٨ ولـدة خمس سنوات بهدف دراسة المسائل الحيوية المتعلقة بصياغة مفهوم جديد للخدمة المكتبية المدرسية ومساندة الجهود الرامية لتحقيق دور فعال للعاملين فى مراكز الوسائل التعليمية ـ أقول جاء فى التوصيات أنه يجب على برامج التأهيل المهنى لموظفى مراكز الوسائل ما يلى :

ـ العمل على تقويمها بصفة مستمرة وتعديلها بمـا يتـلاءم مع احتياجـات المجتمع من المعلومات حاضرا ومستقبلا .

ـ اخضاعها لتحليل دقيق شامل للوقوف على نقاط الضعف ولتعزيز الامكانات القـائمة .

ـ توفير منهج يقوم على الايمان بأن الوسائل يمكنها الاسهام فى العملية التعيمية .

ـ احتواء المنهج على فروع متعددة من المعرفة .

ـ متابعـة تطوير المناهج وتنمية العاملين وجعلهما عملية متكاملة مستمرة .

ـ تشجيع الحصول على المساندة الادارية من الوحـدات المماثلة فى الجامعـات وأثنـاء تخطيط البرامج .

ـ احتواء البرنامج على عنصر الزيارات الميدانية .

ـ اعطاء اولوية لفتح قنوات الاتصال مع الاقسام المشابهة والمدرسين والطلاب والاجهزة الادارية فى المجتمع .

ـ العمل على زيادة الانتفـاع بالوقت والمصادر والتسهيلات المتاحة.

ـ توفير الفرص للدارسين للاسهام والمشاركة فى تطوير برامجهم .

ـ اكتشاف سبل أوسع للحكم على كفاءة الدارسين من خـلال معايير القياس واختبار الأداء .

ـ تزويد الدارسين بمفهوم واضح بأنهم جزء لا يتجزأ من العمليـة التعليميـة .

ـ تقصى جدوى برامج تبادل الأساتذة والأساتذة الزائرين .

ـ انشاء مجالس استشارية للبرامج .

ـ اعادة النظر فى اهمية جوهر المهنة المكتبية التقليدية بالنسبة للمتخصص فى الوسائل التعليمية بمكتبات المدارس (٥٨) .

## بعض قضـايا ادارة العاملين فى المكتبة المدرسية

التعـاون مع العـاملين فى المكتبات العـامة :

ينبثق تعـاون العاملين فى المكتبات المدرسية مع زملائهم فى المكتبات العـامة من التعـاون بين هذين النوعين من المكتبات ، ذلك التعاون الذى وصف بأنه ظل موضع اهتمـام المؤلفين والكتاب لسنوات طوال ، والذى تحـدثت عنه « ترى ويتش » بقولهـا أن عددا لايحصى من المقـالات

والكتب والندوات والمؤتمرات قد ظهر أو عقــد حول الموضـوع ، وان كاتبة واحــدة هى « ادنا برج » تمكنت من اعداد قائمة مشروحة بخمسة وأربعين مقــالا مختــارا من الدوريات الاساسية فى الفترة من عام ١٩٧٠ الى عام ١٩٧٣ ، وان ما ظهر منذ ذلك الحين يربو على خمسين كتابا ومقالا وبحثا ، تتنــاول فى معظمها وصفا لأوجه ومشاريع التعاون المتطورة دوما بين المكتبات المدرسية والعامة . (٥٩) .

ويشير « هويلر » و « جولدهور » الى أن الصلة بين نوعى المكتبات كمــا هى قائمة فى الولايات المتحدة الآن تتمثل فى شكل من الأشكال الأربعة التالية : ادارة المكتبة المدرسية من قبــل المكتبة العــامة مع مقاســمة المصروفات ــ ادارة المكتبة العامة لفروع لها تقام داخل مبانى المــدارس ــ ايداع المكتبة العــامة بعض المجموعات فى فصول المدارس ــ وتعاون رسمى أو غير رسمى يتخــذ أشكالا متعددة من خدمات تؤديهــا المكتبات العــامة للمدارس التى لديهــا مكتبات(٦٠) .

ولست هنا بسبيل دراسة كل نظام من الأنظمة سالفة الذكر ولا تبيان مزايا وعيوب كل منها ، وان كنت أود أن أسجل فى هذا المقام أن النظامين الأول والثانى( أى ادارة المكتبة العامة للمكتبة المدرسية ، أو اقامة فرع للمكتبــة العــامة داخــل المدرســـة ) يعتبران من الأنظمــة غير المرغوب فيهــا ، اذ أن الأول يزيــد احســاس المدرســين بفشــل المكتبـــة العــامة فى فهــم طبيعة المنــاهج الدراسية ومن ثم فى تلبيــة احتياجات المدرسة ، كما أن مندوب المكتبة العامة فى المدرسة لاينظر اليه عادة بوصفه من رجال التعليم ، الأمر الذى يسمح بنشوء العوائق النفسية وبزرع بذور الشك فى اخلاصه وولائه نحو المجتمــع المدرسى(٦١) .

أما النظــام الثانى ، وهو انشاء فروع للمكتبة العامة داخل المدارس، فيحدثنــا عنه « أحمد أنور عمر » بأنه يلقى من الاعتراض أكثر مما يلقى من التأييد ، وأن هذا الاعتراض قديم ومازال قائما حتى اليوم(٦٢) يكفى ان نعلم أنه كلما كثرت فروع المكتبة العامة داخل المدارس ، تبددت ميزانيتها فى الصرف على مكتبات صغيرة ضعيفـــة ، ناهيك عن الفشل فى تحقيـــق الخدمة المكتبية الفعــالة ، عامة كانت أو مدرسية .

ويعتبر النظــام الثالث ــ ايداع المكتبة العامة بعض المجموعات فى فصول المدارس ــ بديلا مؤقتا يفيد المدرسة التى لاتوجد بها مكتبة ، ويكاد يكون نوعا من التزام المكتبة العامة نحو مجتمعها . ومن رأى المؤلف الشخصى

أن ذلك بديل هزيل لا يغنى عن اقامة المكتبة المدرسية ، بل لعـل مجرد السماح ببقائه واستمراره يضعف الامل فى انشاء مكتبات مدرسية مستقلة ، فقد يغرى هذا الوضع المسؤولين فى وزارات التعليم على قبول الامـر الواقـع وعـدم التفـكير فى دعـم المـدارس بمخصصات مالية لانشـاء مكتبات فيها .

ان ما اود التركيز عليه هو النظام الرابع والاخـير ، حيث تتوفر للمدرسة مكتبة ، وحيث يتوفر للمكتبة واحد او اكثر من العاملين يمكنهم التعاون مع اخوانهم من موظفى المكتبة العامة ، وتحقيق ما يعود عليهـم وعلى الجميع بالخير والنفع .

لعل اول مايجب أن يفعله المكتبى او المعلم المكتبى فى المدرسة أن يقوم بزيارة للمكتبة العامة فى منطقته . فقـد لاحظت « سارا فنويك » فى أوائـل الستينات أن اقـدام العاملين فى المكتبة المدرسية ربما لم تطأ المكتبة العامة ، وان العاملين فى المكتبة العامة ربما لم يكلفوا أنفسهم عناء زيارة المدرسة ، فى الوقت الذى عرف فيه ثلث عـدد الاطفال والشباب على الاقل فى المنطقـة طريق الاستفادة من خدمات المكتبتين . وترى الباحثة أن زيارة مكتبى المدرسة للمكتبة العامة ضرورية ليس فقط للوقوف على ما بها من مجموعات بل كذلك لاستكشاف ما فيها من مواد المراجع المتخصصة حتى يمكن لفت أنظار الطلاب اليها ، وللتنسيق فيما بين المكتبتين فى مجال شراء الكتب تفاديا للتكرار . (٦٣) أضف الى ذلك ما يراه البعض من أهمية زيارة المعلم المكتبى المكتبة العامة مرارا وتكرارا بحيث يصبح من روادها الدائمين وحتى يكون قـدوة ومثالا يحتـذيه التلاميذ .

ويعتقد « ماكولفين » أن الاتصال الشخصى الودى بين مكتبى الاطفال فى المكتبة العامة والمدرس هو اساس أى تعاون مثمر بينهما ، وأن مسؤولية بناء مثل تلك العلاقة تقع على كاهل مكتبى الاطفال الذى لا يجب عليه أن ينتظر مجىء المدرس لمكتبته طلبـا للمساعدة . فمن المعروف أن المدرس ، وبصفة خاصة المدرس الاول ، مشدود الى عمله بالمدرسة معظم ساعات اليوم الدراسى وقلما تسنح له الفرصة لمغادرة المدرسة ، فيما يستطيع زميله فى المكتبة العامة أن يجـد الفرصة الملائمة لزيارة المدرسة ، خاصة فى أوقات اغلاق المكتبة . وسوف يجد مكتبى الأطفال أن التشاور مع المدرسين له قيمته ، فمن خلالهم يتعرف الظروف المحلية والحياة المنزلية وما يحدث هنا وهناك وأذواق التلاميذ فى القراءة وبعض المسائل المتعلقة بأصولهم العرقية واللغـوية . (٦٤)

ومن مظاهر التعاون ايضا ما يبذله المكتبيون فى المدارس من جهد فى ابلاغ زملائهم فى المكتبة العامة أولا بأول ، وقدر الامكان سلفا ، بالموضوعات التى يشتد عليها الطلب من قبل التلاميذ ، حتى يقوم المسؤولون فى المكتبة العامة بحجز المواد المتعلقة بها فى رفرف خاصة ، وكذلك اطلاعهم على نوع الاسئلة التى قد يواجهون بها . وقد يدعى العاملون فى المكتبة العامة لزيارات رسمية لمكتبة المدرسة يلقون خلالها بعض الاحاديث ، وبخاصة فى المناسبات وقبل بداية الاجازة الصيفية بوقت كاف . وفى بعض المجتمعات يشترك العاملون فى المكتبات المدرسية والعامة فى اعداد واصدار قوائم بالكتب كى يقرأها التلاميذ خلال العطلة الصيفية . (٦٥)

ان أبرز مجال للتعاون بين العاملين فى كلتا المكتبتين المدرسية والعامة هو اختيار الكتب ، وقد نجح الطرفان فى ذلك نجاحا ملحوظا ، واكتسب كل منهما ادراكا أوسع وتفهما أعمق للاهداف والاساليب والاجراءات المتبعة فى مكتبة الآخر . ويقوم بعض العاملين فى المكتبات العامة بعقد لقاءات منتظمة من أجل استعراض واختيار الكتب ، يدعى العاملون فى المكتبات المدرسية لحضورها والمشاركة فيها ، كما يحدث العكس أيضا حينما يطلب من مكتبى الاطفال بالمكتبة العامة حضور جلسات اختيار الكتب بالمدرسة . (٦٦)

ويجب الا ننسى انه على الرغم من اكتمال وتفوق المكتبة المدرسية فى أى مجتمع فان زيارة التلاميذ للمكتبة العامة أمر لا فكاك منه ، فمن خلال هذه الزيارة يقبل التلاميذ على المكتبة العامة فى منطقتهم ويزداد اهتمامهم بالقراءة بما يقدم لهم من كتب تناسب مختلف الاعمار والمستويات الدراسية . وتلقى هذه الزيارات كل ترحيب من العاملين فى المكتبة العامة . ويتم الاعداد والتنسيق لها بمعاونة مكتبى المدرسة ان وجد ومديرها وبعض المدرسين . (٦٧)

واذا كان « ماكولفين » يلاحظ وجود نوع من الغيرة المهنية بين مكتبى الاطفال بالمكتبة العامة والمعلم المكتبى ، وأن كلا منهما حريص على الاحتفاظ بنفوذه وتأثيره ويخشى التدخل فى عمله ، فانه يعتبر أن مثل هذا الشعور ينبع من سوء الفهم ، كما يمكن التغلب عليه بالود والتفاهم ، ذلك أن الاهداف واحدة والمسؤولية مشتركة ، والتعاون بينهما لن يزيدهما الا قوة واتقانا فى الأداء . (٦٨)

## اتجاهات المستقبل :

يحاط مستقبل المكتبات المدرسية ودور العاملين فيها على وجه الخصوص ببعض التوقعات والتكهنات والآراء . فالذى لا خلاف عليه أن تغيير أنماط التعليم وتطويرها لمقابلة الاحتياجات التعليمية فى الحاضر والمستقبل لا بد وأن يواكبه تقدم فى تكنولوجيا التعليم ، ومن ثم تخطيط البرامج المكتبية بما يكفل لهذا التقدم ضمان الاستمرار ، ذلك أن المكتبة المدرسية هى محور العملية التعليمية ، وضرورة تربوية لبناء الاجيال المثقفة الواعية .

وقد لاحظت « جيرالدين كلارك » أن الفترة ما بين الستينات والثمانينات قد شهدت تطورا ملموسا فى هذا المضمار ، اذ بدأ المكتبيون يدركون أن هدف المستفيذ ليس الحصول على المعلومات فى ذاتها بل الهدف استخدامها واستيعابها والافادة منها . وهكذا ظهر للوجود مبدأ جديد مفاده أن المكتبى ما هو الا داعية . وقد تغلغل هذا المبدأ فى فلسفة الخدمة المدرسية وأثر فيها . لكن المؤلفة ترى أن الحاجة لازالت قائمة لدعوة حقيقية قوية من جانب المكتبيين ، اذ أن هذه الدعوة لم ترسخ أقدامها بعد كمذهب عام يسود العمل فى هذا القطاع من المكتبات . (٦٩)

وعن دور مكتبى المدرسة فى المرحلة القادمة يرى « لند ساى » أنه مع مقدم ما يعرف بالتعليم الشامل ، ومن ثم تنوع القدرات ، لم يعد هناك طريق واضح المعالم يمكن أن يسلكه المكتبى ، ويبين له نوع العمل الذى يجب عليه انجازه . ويقول أن مسألة « تلبية الاحتياجات » التى كثيرا ما تتردد على الالسنة مسالة غير واقعية وغير دقيقة ، ذلك أنها لم تدخل فى حسابها تعرف تلك الاحتياجات أولا . ويقترح عوضا عن ذلك أن يجتهد المكتبيون فى احتلال مواقع ثابتة من تخطيط المناهج الدراسية ، وأن يشغلوا أنفسهم بابتكار « الاحتياجات » باعتبارها جزءا من عملهم المهنى . (٧٠)

وفى أواخر السبعينات صدر تقرير من اسكتلندا اشتهر باسم « تقرير ستيمسون » يتناول وظائف العاملين فى مكتبات المدارس الثانوية ويحدد أدوار ومسؤوليات كل من المكتبى والمعلم فى ادارة مركز الوسائل بالمدرسة . ويدعو التقرير الى أنه على الرغم من ضرورة اشتراك المكتبى والمعلم معا فى أعمال المركز فان مسؤولية ادارته تقع على عاتق المكتبى فى حين تقع على المعلم مسؤولية تخطيط وتنظيم التجارب والاختبارات التعليمية . كذلك دعا التقرير الى تنسيق التعاون مع القائمين بالتدريس ، وفتح أبواب المركز بعد انتهاء اليوم الدراسى ، والى التفكير فى تطوير كادر وظيفى جديد للعاملين فى المكتبات المدرسية . (٧١)

وتلقى « اليزابيث بيرنز » مزيدا من الضوء على « تقرير ستيمسون » المشار اليه وتعيب عليه صدوره فى وقت غير ملائم ، لما تلقيه توصياته من اعباء مالية اضافية على الخدمات المساندة للتعليم . وعلى الرغم من ذلك فهى تشير الى أن التقرير ملىء بالمقترحات التى تنير السبيل أمام تطوير المكتبات المدرسية ، مثل التركيز على أهمية مراكز الوسائل التعليمية للمدرسة الثانوية ، وادارتها من قبل موظفين مؤهلين ، والعمل على زيادة الموظفين لمواجهة الاقبال المتزايد على المراكز خارج ساعات الدراسة وخلال العطلة ، والاهتمام بابتكار مخططات جديدة لمواد علم المكتبات بحيث تلبى احتياجات أولئك الموظفين . (٧٢)

وفى استراليا حيث تعانى المكتبات المدرسية ومراكز الوسائل من آثار القيود المالية المفروضة تنصح « سينثيا بيلى » موظفى تلك المكتبات بأن يضمنوا بقاء المدرسين والتلاميذ معتمدين على خدماتهم ، لانه اذا لم تستطيع خدمات المكتبة المدرسية أن تبدو جزءا هاما من العملية التعليمية فليس من المستبعد أن تستغنى المدرسة عن المكتبى . وتقول ان ذلك ممكن التحقيق من خلال علاقات عامة قوية ، ولافتات واضحة ومعارض جذابة ، وتعاون مع المراكز التعليمية الاخرى يهدف الى توفير العديد من المواد بطرق اقتصادية . (٧٣)

واذ تتناول « جنيفر شبرد » دراسة أحوال العاملين فى مكتبات المدارس والشباب فى المستقبل فانها ترى ضرورة حصولهم على تدريب مهنى خاص ، وتقول ان مكتبى المدرسة سوف يرتبط عمله الى حد أكبر بالتعليم ، وسوف يطالب بمعرفة واسعة فى كلتا المهنتين : التعليم والمكتبات ، وبأن يكون قادرا على مواصلة التقدم فى كلتيهما واحراز الوضع المهنى الملائم . ومع وجود اشكال مختلفة من الوسائل التعليمية تنافس بعضها البعض فسوف يحتاج رجال التعليم والمكتبات الى العمل معا فى تآلف وثيق من أجل التشجيع على قراءة الكتب . (٧٤)

ويتكهن البعض بانتشار الاستخدام الآلى فى المكتبات المدرسية ومراكز الوسائل التعليمية فى المستقبل القريب ، وبصفة خاصة فى الولايات المتحدة، ويتوقعون مزيدا من الانظمة الآلية ، وتوسعا فى تركيب منافذ الحاسب الالكترونى Computer terminals داخل المراكز . أما الحاسبات الصغيرة Micro-Computers فعلى الرغم من عدم انتشارها الى اليوم على نحو واسع ، فان الغد سوف يحمل المعلمين المكتبيين على عدم تأجيل ادخالها فى مكتباتهم . (٧٥)

على أن « بتى اندرسون » تلاحظ أن العاملين فى المكتبات المدرسية لهم مكانة فريدة فى سلم هيكل الوظائف الادارى والتعليمى بالمدرسة ، وانهم اذا كانوا يتحصلون على رواتب أعلى من رواتب زملائهم العاملين فى المكتبات الاخرى ، فان ذلك يعود الى مؤهل التدريس الاضافى الذى يطالبون به . وعلى الرغم من ذلك فانهم يقاسون من افتقار الى هوية محددة، فالمفروض فيهم أن يكونوا معلمين ومكتبيين وخبراء فنيين ومتخصصين فى المناهج ، مع انهم لا يتمتعون بالحقوق الكاملة أو حتى بالوضع المهنى لأى من تلك الفئات . وترى المؤلفة أن المصاعب التى يواجهونها تعود الى الانطباع العام المتواضع نحو المكتبيين ، والى رغبة فى احلال الموظفين الفنيين فى الوسائل محلهم ، والى انعزالهم عن باقى العاملين فى المدرسة . وتستحثهم فى النهاية على أن يقيموا انفسهم وعملهم وصلتهم بالبرنامج التعليمى بكل صدق وأمانة ، وأن ينغمسوا فى اعمال الجمعيات والمؤسسات المحلية ، وأن يعملوا على نشر أفكارهم فى مجتمعهم . (٧٦)

ولا أجد ما اختتم به الحديث عن آفاق المستقبل بالنسبة للعاملين فى المكتبات المدرسية افضل مما ذكره « مدحت كاظم » فى تقريره الى مؤتمر الاعداد الببليوجرافى الاول (١٩٧٣) والذى يتصور فيه تغييرا فى اعداد المعلمين وطرق التدريس والكتب المدرسية والمناهج المقررة ونظم الامتحانات والتقويم ، وبحيث يدخل فى اعداد المعلمين كيفية استخدام الكتب والمراجع والمكتبات استخداما وظيفيا واعيا ، ووسائل تنشيط القراءة الجادة لدى التلاميذ ، ليتعاون المعلمون مع أمناء المكتبات فى اكسابهم المهارات اللازمة لاستخدام الكتب والمكتبات . كما توقع تعيين امين مكتبة متفرغ لكل مدرسة ابتدائية ، وأمين مكتبة متفرغ من خريجى الجامعات المؤهلين مهنيا وتربويا فى كل مدرسة اعدادية وثانوية ، وبحيث يكون المعدل أمين مكتبة لكل ٢٥ فصلا فى المدرسة الاعدادية ولكل ٢٠ فصلا فى الثانوية ، وكذلك تعيين أمين أول لكل ثلاثة امناء . (٧٧)

ترى كم تحقق من كل ذلك بعد مرور عشر سنوات ؟ هذا هو السؤال .

# المراجـــع

1. مارجو ، لوسيل ف . **المكتبة المدرسية** ؛ ترجمة السيد محمد العزاوى . القـــاهرة ، دار المعرفـــة ، ١٩٧٠ . ص ١٧٨—١٧٩ .

2. Morris, Charles William (ed.) **Libraries in secondary schools.** London, School Library Association, 1972. p. 55.

3. Withers, F. N. **Standards for library service : an international survey.** Paris, Unesco, 1974. p. 342-343, 401-402.

4. دوجلاس ، مارى بيكوك . **مكتبة المدرسة الابتدائية وما تؤديه من خدمات** ؛ تعريب عبد الرحمن الشيخ . الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٨ . ص ١٦ — ١٧ .

5. Shifrin, Malcolm. Information in the **school library.** London, Clive Bingley, 1973. p. 246-247.

6. حسن عبد الشافى . **الخدمة المكتبية فى المدرسة الابتدائية** . القاهرة ، دار الشعب ، ١٩٨٠ . ص ٥٥ .

7. الأخرس ، محمود . «المكتبات المدرسية فى الاردن» فى كتابه : **مقالات فى علـــم المكتبات** ، عمان ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، ١٩٧٤ . ص ١١٩ — ١٢٠ .

8. الأخرس ، محمود . « اضواء على مكتبات المدارس الثانوية فى الاردن » فى كتابه : **مقالات فى علم المكتبات** . عمان ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، ١٩٧٤ . ص ١٠٩ .

9.

الأمين ، عبد الكريم ابراهيم وآخرون . **ادارة المكتبة** . بغـداد ، الجامعة المستنصرية ، ١٩٨٠ . ص ٧٢ .

10.

الأخرس ، محمود . « المكتبات المدرسية فى الكويت » فى كتابه : **مقالات فى علم المكتبات** . عمان ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، ١٩٧٤ . ص ١٢٩ .

11. فارجـو . **نفس المصـدر السابق** ، ص ١٩٧ — ١٩٨ .

12. Morris, **op. cit.**, p. 60.

13.

الفى فاضل ابراهيم . **المكتبة المدرسية المطورة : دليل عمل** . القاهرة ، دار الكتاب المصرى ، ١٩٨١ . ص ١١—١٥ .

14.

مدحت كاظم . **المكتبة المدرسية ودور المشرفين عليها فى تحقيق اهدافها** . ط ٢ القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٤ . ص ١٨ — ٤٥ .

15. Morris, **op. cit.**, p. 55.

16. حسن عبد الشافى . **نفس المصدر السابق** ، ص ٥٦ .

17.

الشيخ ، عبد الرحمن . **مكتبة المدرسة الثانوية واثر الاتجاهات التربوية الحديثة عليها** . القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٨ . ص ١٩ .

18. Tunley, Malcolm. **Library structures and staffing systems.** London, The Library Association, 1979. p. 33.

19. Shepherd, Jennifer, "' The library service in schools in the seventies, " In Library Association. **Proceedings of the Public Libraries Conference,** Eastbourne, 1970. London, 1970 ? p. 18.

20. Shrigley, Roger M., " The rocky road, " **New Library World,** 78 (929) : 206 - 207, November 1977.

21. Beswick, Norman W. and Beswick, Barbara, " Teaching and the forward thrust of librarianship, " **Library Association Record,** 79 : 418, 421, August 1977.

22. Beswick, Norman W. and Beswick, Barbara, " Dual qualification and a career in educational librarianship, " **School Librarian,** 27 : 331 - 338, December 1979.

23. Milne, Mary, " Teacher-librarianship : a full-time position, " New Zealand **Libraries,** 37 : 286 - 287, December 1974.

24. Ward, Susan and Wilson, Philip, " Dual qualification and the school librarian and the law librarian and the medical..., " Assistant **Librarian,** 71 (2) : 22-24, February 1978.

25. Beswick, Norman W., " The school library as a resource centre, " **Library Association Record,** 74 : 135 - 138, August 1972.

26. Dane, Chase, " The changing school library : an instructional media center, " **Advances in Librarianship, 1 :** 133 - 157, 1970. p. 134.

27. Cowley, John. " Libraries in the educational setting. In Lock, R. Northwood (ed.) **Manual of library economy.** London, Clive Bingley, 1977. p. 61-73.

28. Beswick, Norman W. **School resource centres.** London, Evans-Methuen, 1972. p. 79-80.

29. **Guide for the conversion of school libraries into media centres.** Paris, Unesco, 1977. p. 12.

30. Shifrin, **op. cit.,** p. 242 - 243.

31. Huang, George W., " Responsibilities of the school media specialist , " **Journal of Library and Information Science** ( U.S.A. - Taiwan ), 2 (2) : 176-188, October 1976.

32. Taylor, Kenneth I., " Media in the context of instruction, " **School Media Quarterly,** 4 : 224 - 228, Spring 1976.

33. Wrisley, Lois E., " Student staff assistants, " In Trinkner, Charles L. (ed.) **Better libraries make better schools.** Hamden, Conn., Shoe String Press, 1962. p. 128 - 131.

34. فارجــو . نفس المصدر السابق ، ص ٢٠٦ ــ ٢٠٨ .

35. حسن عبد الشافى . نفس المصدر السابق . ص ٦١ــ٦٢ .

36. Baker, Roy D., " An organized club of student library assistants, " In Trinkner, Charles L. (ed.) **Better libraries make better schools.**...Hamden, Conn., Shoe String Press, 1962. p. 132 - 137.

37. دوجلاس . نفس المصدر السابق ، ص ٢٠ــ٢١ .

38. Beswick, **The school library as a resource centre, op. cit.,** p. 138.

39. Holder, Malcolm, " A school resource centre, " In Waite, Clifford and Colebourne, Ronald (eds.) **Not by books alone.** Oxford, School Library Association, 1975. p. 87-95.

40. McCauly, Elfrieda, " Volunteers ? Yes! " **School Library Journal,** 22 (9) : 29 - 33, May 1976.

41. Lowrie, Jean Elizabeth. **Elementary school libraries.** 2nd ed. Metuchen, N. J., Scarecrow Press, 1970. p. 193.

42. Pollard, Michael. **The library in the junior school.** London, Schoolmaster Publishing Co., 1968. p. 9.

43. دوجلاس . **نفس المصدر السابق** ، ص ١٨ .

44. مدحت كاظم . **المكتبات المدرسية فى جمهورية مصر العربية** ، تقرير مقدم الى مؤتمر الاعداد البيليوجرافى للكتاب العربى ، الرياض ، ١٩٧٣ . القاهرة ، دار وهدان للطباعة والنشر ، ١٩٧٣ . ص ٢ .

45. الفى فاضل ابراهيم . **نفس المصدر السابق** ، ص ١٥ — ١٦ .

46. الأمين ، عبد الكريم ابراهيم وآخرون . **نفس المصدر السابق** ، ص ٧١ — ٧٣ .

47. Withers, **op. cit.**, p. 392.

48. Waldrop, Ruth, " The role of the state supervisor, " **Drexel Library Quarterly**, 14 (3) : 102 - 105,July 1978.

49. Barber, Raymond W., " The media supervisor as helper, " **Drexel Library Quarterly**, 13 (2) : 14 - 23, April 1977.

50. Meyers, Judith K., " Research responsibilities of the school library supervisor, " **Drexel Library Quarterly, 14 (3)** : 113 - 127, July 1978.

51. Canadian School Library Association. Standards of library **service for Canadian schools.** Toronto, Ryerson Press, 1967. p. 19.

52. Withers, **op. cit., p. 396.**

53.

موجلاس . نفس المصدر السابق ، ص ١١٢ .

54. American Library Association and National Education Association. **Standards for school media programs.** Chicago, 1969. p. 22 - 23.

55.

حسن عبد الشافي . نفس المصدر السابق ، ص ٥٦ — ٥٨ .

56. Morris, **op. cit.,** p. 61.

57. Shifrin, **op. cit.,** p. 250.

58. School Library Manpower Project. **Curriculum alternatives; experiments in school** Library **media education.** Chicago American Library Association, 1974. p. 20-21.

59. Weech, Terry L., " School and public library cooperation, " **Public Libraries,** 18 : 33 - 34, Summer 1979.

60. Wheeler, Joseph L. and Goldhor, Herbert. **Wheeler and** Goldhor's **Practical administration of public libraries,** completely revised by Carlton Rochell. New York, Harper, 1981. p. 232.

61. **Ibid.,** p. 234.

62.

احمد انور عمر . المكتبات العامة بين التخطيط والتنفيذ . ط ٣
القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ . ص ١٣٠ وما بعدها .

63. Fenwick, Sara Innis, " School and public library relationships," **Library Quarterly,** 30 : 63 - 74, January 1960.

64. McColvin, Lionel R. **Public library services for children.** Delhi, Universal Book & Stationery, 1974. p. 81-82.

65. Lowrie, **op. cit.,** p. 203-205.

66. Gross, Elizabeth H, **Public library service to children.** Dobbs Ferry, N. Y., Oceana Publications, 1967. p. 114.

67. **Ibid** p. 115.

68. Mc Colivn, **op. cit.,** p. 80.

69. Clark, Geraldine, "Echoes of 60 s advocacy in the shcool media center of the 80 s, " **American Libraries,** 10 : 369 372, June 1979.

70. Lindsay, John, " The school library : some constraints and principles, " **Education Libraries Bulletin,** 19 (1) : 12 - 18, Spring 1976.

71. Paton, Bill, " School libraries : the librarian is responsible, " **Library Association Record,** 79 : 129, 131, March 1977.

72. Burns, Elizabeth I., " Stimpson report, " **Scottish Library Association News,** 137 : 197 - 199, January 1977.

73. Bayly, Cynthia, " The implications of the future for school resource services staff, " **School Library Bulletin,** 12 (1) : 73 - 78, March 1980.

74. Shepherd, Jennifer, " The school and Youth Librarians of the future, " In Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship.** London, The Library Association, 1976. p. 262 - 274.

75. See Twaddle, Dan R., " School media services and automation, " **School Media Quarterly,** 7 : 257-276, Summer 1979; **Also** Horner, G. and Teskey, F. J., " Micro-computers and the school library, " **School Librarian,** 27 : 339 - 340, December 1979.

76 Anderson,Bette, " Library/media specialist : expendable vs. indispensable, " **Wilson Library Bulletin,** 49 : 364 - 366, January 1975.

77.

مدحت كاظم . **المكتبات المدرسية في جمهورية مصر العربية . نفس المصدر السابق** ، ص ١٤ــ١٥ .

# الفصل السادس

## نماذج محددة من القوى العاملة بالمكتبات

### الفنيون او شبه المؤهلين فى المكتبات

مقدمة وتعريف

مهنة المكتبات : هل هى حقا مهنة ؟

موقع الفنيين بين المؤهلين والكتابيين

اعمال وواجبات الفنيين

تدريب الفنيين ومؤشرات المستقبل

المراجع

### المراة العاملة فى مجال المكتبات

وضع المراة فى ادب علم المكتبات

تانيث المهنة

المكتبات كمجال عمل للمراة .

فرص العمل والاجور

موظفة المكتبة والزواج

ترك المهنة

خاتمة

المراجع

# الفنيون او شبه المؤهلين فى المكتبات

## مقدمة وتعريف

قبل حوالى عشرين عاما بدأت فئة جديدة من الموظفين فى المكتبات تشكل تحديا وقلقا للمسؤولين عن ادارة العاملين فيها . هذه الفئة هى فئة « شبه المؤهلين » Paraprofessionals أو « الفنيين » Technicians فمنذ ذلك الحين وأعضاؤها يزدادون اهمية ويحتلون مراكز ومواقع ثابتة فى معظم المكتبات . ولعل الغريب حقا أنهم ليسوا جديدين على المهنة المكتبية ، ففيما عدا الالقاب نجدهم قديمين قدم المهنة نفسها . كل ما فى الامر أن أقدامهم ترسخت فى أعمال المكتبات بصورة أكثر وضوحا من ذى قبل .

ويذكر « ايفانز » أن شبه المؤهلين يحملون القابا عديدة فى مختلف المكتبات . فقد يطلق على الفرد منهم « معاون مكتبة » Library aide او « فنى » Technician ( بعض الكتاب العرب يسميه « التقنى » ) أو « مساعد » Assistant أو « كتابى » Clerk ( ويطلق هذا الاخير بصفة خاصة على غير المدرب ) . بل ذهب البعض الى أقصى حدود المبالغة عندما اقترح أن يسميه « المكتبى الصغير » Mini-librarian ، (1) هذا بالاضافة الى التسميات الاخرى القديمة مثل Sub-professional و Semi-professional ( أى المكتبى ذو المؤهل المهنى المتوسط ) و Library attendant « ملاحظ مكتبة » . ومهما تكن التسمية فمن الثابت أن الدور الوظيفى وليست الالقاب هو الصفة المميزة لكل من ينتمى لفئة المكتبيين شبه المؤهلين .

وربما كانت « اثيل بلومان » أول من دعا الى اطلاق مسمى «الفنيين» وكان ذلك فى عام ١٩٤٤ عندما لاحظت أن الموظفين الكتابيين يعانون من الرواتب المتدنية والمؤهلات المتواضعة ومن احساس ان المكتبيين المؤهلين ينظرون اليهم نظرة ازدراء وعدم اهتمام ، وأن المسمى الشائع وقتذاك Sub-Professional يحمل فى طياته دلالة غير مرضية . وكتبت بالحرف الواحد « لماذا لا نخلع عليهم لقبا جديدا ، ونمنحهم رواتب مساوية لرواتب صغار المكتبيين ووضعا محترما مميزا ؟ دعونا نسميهم ( الفنيين ) ودعونا

نطلقها على الرجال والنساء ممن يملكون مهارات خاصة ويتحصلون على تدريب خاص على العمليات الفنية بالمكتبات . » (٢) وقد لقيت التسمية بعد ذلك قبولا واسعا فى الاوساط المكتبية ، وباتت تشير الى نشوء فئة جديدة من العاملين لها لقب خاص ودلالة خاصة مميزة ، لا سيما فى المكتبات الحكومية .

ومع بداية السبعينات بدا الاهتمام بشبه المؤهلين أو الفنيين يظهر جليا فى عدد من المقالات والدراسات . وفى احصاء رسمى قدرت « أن كال » اعداد « معاونى المكتبات » فى الولايات المتحدة فى عام ١٩٧٠ بحوالى ١٢٠،٠٠٠ موظف ، وتوقعت ارتفاع هذا الرقم فى عام ١٩٨٥ الى ٢١٢،٠٠٠ وهذه الزيادة ( ٩٢،٠٠٠ ) هى بالتقريب ضعف الزيادة المتوقعة لوظائف المكتبيين المؤهلين عن نفس الفترة والتى قدرتها بسبعة وأربعين الفا(٣)

ومن احصاء شمل المكتبات ومراكز المعلومات فى بريطانيا عام ١٩٧٢ تبين أن المجموع الكلى للعاملين فيها بلغ ٤٥،٨٠٩ موظفا كان المؤهلون منهم ( أى الحاصلون على مؤهلات جامعية فى علم المكتبات والمعلومات ) ١٧،٠٠١ فقط . ويذكر « هاسلام » الذى أورد الاحصاء أن العدد الضخم من وظائف المؤهلين التى يشغلها غير المؤهلين وشبه المؤهلين مستمر فى الصعود ، وهو أمر يدعو للقلق ، والأرجح أن المكتبات الصغيرة ذات الموارد المحدودة هى التى ترضى بملء وظائف المؤهلين بعاملين يتقاضون أجور أقل . وبالرغم من أن المهنة تأمل فى تصحيح هذا الوضع فليس فى وسع المرء أن يتجاهل الضائقة الاقتصادية المستمرة فى بريطانيا التى تجعل اى أمل من ذلك النوع مستحيلا فى المستقبل القريب . (٤)

## مهنة المكتبات : هل هى حقا مهنة ؟

فى عام ١٨٧٦ كتب « وليم بول » يقول « أن عمل المكتبى مهنة » (٥) ؛ وفى نفس السنة استهل « ملفيل ديوى » أول مقال له فى اول عدد من أول دورية متخصصة فى مجال المكتبات American Library Journal والتى تغير اسمها فيما بعد الى Library Journal ولا زالت تصدر لليوم ، بكلماته المؤثرة : « أخيرا جاء الوقت الذى يمكن فيه للمكتبى ، دون ادعاء ، أن يتحدث عن عمله باعتباره مهنة » ، واختتم مقاله بالقول : « لقد ولى الزمن الذى كانت فيه المكتبة أشبه ما تكون بمتحف ، والمكتبى رجلا بارعا فى صيد الفئران وسط كتب عفنة ، والزوار ينظرون الى المجلدات والمخطوطات بعيون متسائلة . اما اليوم فالمكتبة مدرسة ، والمكتبى مدرس بكل ما تحمل

الكلمة من معنى ، والزائر قارىء يجول بين الكتب كما يتنقل الحرفى بين أدوات حرفته . فهل يسع أحدا أن يحرم عملا مكتبيا ساميا من ذلك الطراز من لقب مهنة ؟ » (٦)

ومنذ ذلك الحين اخذ المكتبيون فى استعمال كلمتى Profession و Professional كما اخذو يتناقشون حول ملاءمة اللفظ«مهنة» لما يفعلون ، ذلك ان هناك عدة تعاريف للمهنة مما يسفر عن الكثير من الخلاف والخلط . وفى ذلك يقول « أحمد بدر » ان الوضع المهنى للمكتبات لا زال قضية مفتوحة للمناقشة بين المكتبيين وغيرهم ، وتتركز تلك المناقشة فى البحث عن العناصر الأساسية التى تكون اى مهنة ثم محاولة تطبيق هذه العناصر على مهنة المكتبات . ويضيف قائلا : « واذا حاولنا تطبيق هذه العناصر او المبادىء الأساسية على المكتبات لوجدنا انها ترقى الى مستوى المهنة . ولكن ذلك ليس حقيقة يتفق عليها الجميع ، فهناك من يشك فى وصول المكتبات الى الوضع المهنى الواضح ، ويؤيدون وجهة نظرهم تلك بأن المحتوى الفكرى لقاعدة المكتبات المعرفية ما زال ضعيفا ، كما أن درجة اعتراف المجتمع بها وبجمعياتها واتحاداتها ما زال هامشيا ، هذا فضلا عن أن الأداء والخدمة التى يقوم بها الأمناء ليست على مستوى واحترام المهن الأخرى . (٧)

وقد باءت محاولات معظم المهتمين بالبحث عن انطباق لفظ « مهنة » على العمل المكتبى بالفشل . ففى دراسة عن القاعدة المعرفية للمكتبيين يذكر « جـود » ان المكتبيين أنفسهم يجدون مصاعب جمة فى تعريف دورهم المهنى والمعرفة التى يستنداليها هذا الدور ، وان النداءات المتكررة لفلسفة المهنة المكتبية من جانب المكتبيين لا تعكس الا افتقارهم الى تحديد الجوانب الفكرية للمهنة . فالمعرفة المحددة التى يجب أن يحوزها المكتبى ليست واضحة . (٨)

كما جاهد « شافر » فى محاولة يائسة لتعريف كلمة « مهنة » وراح يتصارع مع تطبيقها على عمل المكتبيين ، وتوصل الى أن احد مكونات اى مهنة حقيقية هو مجموعة من المعارف والأسس الفكرية ، وأدرك ضعف مقدرة العمل المكتبى على تطوير مجموعة معارفه المميزة . وتساءل : هل لو تحرر المكتبيون من الأعمال الكتابية يصبحون أهلا للانتساب الى مهنة حقيقية ؟ (٩) لكنه لم يتمكن من اعطاء اجابة شافية ، ولم يستطع أن يبين بوضوح مجموعة المعارف والأسس الفكرية اللازمة لمهنة المكتبات .

ويشير « ايفانز » الى أن كلمة « مهنة » استخدمت فى مجال المكتبات للتفريق بين الموظفين الذين يحتاج عملهم الى تدريب خاص ومن لا يحتاج عملهم له . وتتضمن الفئة الأخيرة من لا تتطلب أعمالهم مهارة خاصة ( مثل العمل الذى يمكن اداؤه دون تدريب يزيد عن مجرد تعليمات موجزة اثناء القيام به ) وكذلك من لا تعتبر اعمالهم غريبة عن المكتبات ( مثل المحاسب أو الكاتب على الآلة الكاتبة أو الحارس ) . كما أن كلمة Professional تستخدم لتمييز المتخرجين فى مدارس المكتبات عن غير المتخرجين فيها . غير أنه يلاحظ أن « ديوى » عندما استخدم لفظ « مهنة » فانه لم يستخدمه بالمفاهيم المشار اليها وانما كان يحاول فقط أن يجعل من العمل فى المكتبات « مهنة علمية » مشرفة مثلها مثل المحاماة والطب . (١٠)

وفى فصل خاص عن « جيسى شيرا » وأفكاره الأساسية فى علم المكتبات كتب « أحمد بدر » موضحا أن « شيرا » دافع عن وحدة مهنة المكتبات ، خصوصا أمام الحركات الانفصالية ، والتى أطلقت على نفسها المكتبات المتخصصة ، ثم التوثيق ، واخيرا علم المعلومات ، ذلك لأن المهنة المكتبية تحتوى فى الوقت الحاضر على محتوى وركائز فكرية واكاديمية لم يكن يحلم بها رائد المكتبات الأول « ملفيل ديوى » وأن ما يقدمه التوثيق وعلم المعلومات من شأنه أن يثرى المهنة المكتبية ويرفع من مكانتها الأكاديمية . ويضيف أن « شيرا » لاحظ أن المكتبات قد بدأت تتحول من مهنة بحثية خالصة الى خدمة لدى تشكيل الجمعيات المهنية المكتبية . كما أن الانقسام الذى شهدته صاحبه دخول عدد من المتخصصين الموضوعيين فيها ، ولكنهم لم يكونوا يحترمون المكتبيين ، كما انهم رفضوا الأساليب الفنية التى يتبعها المكتبيون ، علاوة على عدم رغبتهم بأن يوصموا باسم « مكتبيين » . (١١)

لكن الملاحظ فى معظم المهن ان الموظف المهنى هو الذى بامكانه التركيز على جانب التخطيط فى العمل تاركا التنفيذ للآخرين . مثال ذلك المهندس المعمارى الذى لا نتوقع له أن يقوم بتشييد البناء الذى يصممه . فالمجتمع اذن يمنح صفة المهنة لعمل المخططين ويحبسها عن الفنيين . ولنفس السبب نلاحظ أن المدرسين ، الذين يعتبرون فنيين فى فصول الدراسة وليسوا مخططين تعليميين ، لا يتمتعون بوضع مهنى عال . كذلك المكتبيون ، فان المجتمع ينظر اليهم على انهم فنيون لا مخططون ، بالرغم من أن عملهم يرتبط فى كثير من جوانبه بمسئولية التخطيط ، مثل العمل المرجعى وتنمية المجموعات وتنظيمها ، لكن الناس لا يرون من عملهم سوى الجانب الروتينى الفنى لانجاز تلك الخطط . وبناء على ذلك فان الوضع المهنى المكتبيين لا يتمتع باعتراف كامل من قبل الجماهير .

ويؤيد « مارتن » وجهة النظر تلك ويرى ان الجمهور لا يجد حاجة ماسة لخدمات المكتبيين . فالبدائل متوفرة ، كأن تشترى الكتاب وينتهى الامر عند ذلك الحد . فخدمات المكتبيين مرغوبة ولكنها ليست ضرورية . ويرجع « مارتن » السبب فى ذلك الى قصور فى الاعتقاد بأن اى قدر من المعرفة ضرورى لجعل السلعة تبدو نافعة ذات قيمة فى نظر الزبائن . فالناس ينظرون ببساطة الى المكتبى باعتباره وسيطا يقوم بتسليم سلع الآخرين اليهم دون أن يضيف اليها شيئا له قيمته ، مستعينا على ذلك بمهارات لا تزيد عن كونها مهارات كتابية . (١٢)

ولحسم مشكلة « التمهن » يرى « رالف ادواردز » أن العمل المكتبى ما زال بحاجة الى واضحة ليصبح مهنة يمكن لمزاوليها الافتخار بالانتساب اليها والاعتراف بقيمتها . فمن هذه الهوية تنبت دوافع حب الآخرين والتفانى والاخلاص والاحساس بالمسئولية والمزايا العديدة الاخرى للدور المهنى . والتنظيم المهنى القوى ما هو الا خطوة أولى نحو تحقيق مثل هذا الهدف . (١٣)

## موقع الفنيين بين المؤهلين والكتابيين

لقد جرت العادة على أن يعهد المكتبيون المؤهلون بالاعمال الثانوية لفئة أخرى من العاملين ادنى مرتبة ، وذلك حتى يحرروا انفسهم من معظم تلك الاعمال . وقد تكون هذه الفئة المساعدة مدربة أو غير مدربة وفقا لطبيعة العمل . غير ان المدربين منهم لم يتحصلوا على التدريب فى مدارس المكتبات ، وانما يعتمدون فى عملهم على مهاراتومعرفة بأمور المكتبات ، شأنهم فى ذلك شأن المكتبيين المؤهلين مع فارق طفيف هو أن عملهم ذو طبيعة فنية فى الأساس . وقد يسند لهؤلاء الفنيين بعض اعمال الاشراف لكنهم لا يتولون الاعمال الادارية . لذلك فان مسؤولية الادارة والتخطيط هى الحاجز بين الموظفين المؤهلين وشبه المؤهلين .

وقد أوضح « هارلو » الفرق بين وظائف المؤهلين والفنيين فى بحث قدمه لاحد المؤتمرات فى عام ١٩٧٠ بأن قال : « يجب أن يحوز المكتبى المؤهل بسعة فى افق التفكير كى يتبين الحاجات المكتبية المعقدة لمجتمع متنوع . فاهتمامه الاول يجب أن يركز على الآثار الاجتماعية للمكتبة ، وعلى ما يحدث خارجها نتيجة لما يحدث داخلها . اما المكتبى الفنى ، بالمقارنة ، فيجب أن يكون قادرا على تشغيل وضبط أدوات العمل فى المكتبة من اجل تحقيق هدفها بنجاح » . (١٤)

وخلال النصف الاول من القرن العشرين عندما لم تكن فئة الفنيين قد تشكلت بعد كان المكتبيون منغمسين في أعمال وواجبات روتينية بحتة . حتى مدارس المكتبات فى ذلك العصر كانت تعد طلابها للعمل مساعدين فنيين . وقد ادت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية الى نقص فى العاملين استمر لسنوات طويلة ، واضطرت المكتبات ازاء ذلك النقص الى الاكثار من توظيف الافراد غير المدربين . ويقول « آشهايم » ان التبرير المألوف لتدريب الفنيين خلال الستينات كان يعزى دائما للنقص الشديد فى أعداد المكتبيين المؤهلين بعد الحرب العالمية الثانية مثلما حدث بعد الحرب العالمية الاولى . (١٥)

ويذكر « ايفانز » أن التوسع فى استخدام كلمة «مكتبى » Librarian أدى الى رفع مستوى « المساعدين » أو « الفنيين » داخل المهنة ، لكنه فى نفس الوقت دعم وعزز الاعتقاد الخاطىء بأن أى عمل مكتبى يتطلب تدريبا خاصا هو من صميم ولب عمل المؤهلين . وكان من نتيجة ذلك أن ظهر اتجاه عام لا زلنا نعانى منه لليوم وهو اعتبار أى عمل صعب أو العمل الذى يتطلب براعة فائقة عملا يختص به المؤهلون وحدهم . (١٦)

وتنظر « روزانا ميللر » الى وضع الفنيين ، وبصفة خاصة فى المكتبات الاكاديمية ، وتقول أن المشكلة الحقيقية هى مشكلة تعريف . ففى اعتقادها ان جميع الفنيين بدءا من الطالب المساعد الى المتخصص ذى المهارة العالية الذى لم يسعده الحظ فى الحصول على جواز المرور ( ماجستير المكتبات ) يصنفون تحت تلك التسمية . وتضيف قائلة انه مع وجود الازمة الراهنة فى تمويل المكتبات فان تشغيل المؤهلين فى وظائف شبه كتابية يعكس سوء الادارة ، حينما يستطيع شبه المؤهل اداء نفس العمل بطريقة لا تقل كفاءة . وتقترح فى النهاية أن تشتمل وظائف الفنيين على مستويات مختلفة ، وأن يحصلوا على كل المزايا التى يحصل عليها كافة الموظفين غير الاكاديميين فى الجامعة . (١٧)

وترى «دوروثى بندكس » أن الاكثرية من اعمال الفنيين قد صنفت فى معظم المكتبات على أنها اعمال كتابية Clerical ، وفى الحالات القليلة التى صنفت فيها أعمالهم ضمن أعمال المؤهلين كان السبب وراءها عدم توفر موظفين اكثر تأهيلا . (١٨) اما « واسرمان » فيرى أن الخط الفاصل بين عمل المؤهلين وغير المؤهلين فى الكثير من المكتبات ليس واضحا تماما . (١٩) كما تلاحظ « اما كريستين » أن هناك صراعا عميق الجذور بين المؤهلين وشبه المؤهلين فى الولايات المتحدة كما فى استراليا . فالمؤهلون يقاومون

للتخلى عن الأعمال الروتينية لشبه المؤهلين ، كما أن الفنيين الذين لديهم مهارة وبراعة فى العمل يتقاضون اجورا اعلى فى المكتبات المتخصصة . اما الخلط بينهم وبين الموظفين الكتابيين فيعود بصفة جزئية الى توصيف الوظائف غير الواضح » . (٢٠)

غير انه فى عام ١٩٦٨ وافقت لجنة خاصة شكلتها جمعية المكتبات الامريكية على أن يكون هناك مستويان لشبه المؤهلين : « الموظف الكتابى » Library clerk و « المساعد الفنى » Library technical assistant او Library technician . (٢١)

ويعتقد « ستيل » ان الكثير من المكتبيين لا ينظرون الى تشغيل الفنيين باى شكل من الاستحسان او التأييد . ويرجع عدم الاستحسان هذا الى خشيتهم من أن يستبدل المؤهلون وربما يطردوا من الخدمة اذا تمكنت برامج تدريب الفنيين من تخريج كوادر قادرة على انجاز المهام التى تشغل معظم اوقات عمل المكتبيين المؤهلين . (٢٢)

ولعل من مساوىء احتكار المؤهلين للوظائف الهامة فى المكتبات اعاقة غير الحاصلين على مؤهل جامعى فى المكتبات عن الترقى . فقد ظل الأخيرون محبوسين فى وظائف ذات مستوى اقل على الرغم من الكفاءة التى قد يحرزوها من خبرتهم فى العمل . ولعل ذلك ايضا هو السبب الذى قلل من شأن المكتبيين عموما فى نظر الناس ، اذ وجدوا انفسهم مضطرين لانجاز اعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم مما اثار استياءهم وسخطهم فى كثير من الاحيان .

## اعمال وواجبات الفنيين

سبق ان اشرت عند الحديث عن فئات العاملين فى المكتبات الجامعية الى قيام جمعية المكتبات الامريكية فى عام ١٩٤٨ بنشر قائمة باعمال وواجبات كل من الفئتين : المؤهلين وغير المؤهلين ، والتى اطلقت عليها « مسودة مبدئية » ولم يصدر منها اى طبعات لاحقة او منقحة ليومنا هذا ، كما اشرت الى قائمة مماثلة اصدرتها جمعية المكتبات البريطانية فى عام ١٩٦٢ التى عادت فاصدرت طبعة جديدة منها فى عام ١٩٧٤ . (٢٣) وكان الهدف من اصدار القائمتين ضمان انجاز الاعمال المكتبية من قبل العاملين الحاملين للمؤهلات والخبرات المطلوبة لها . وقد حرصت مكتبات كثيرة فى الولايات

المتحدة وبريطانيا وغيرهما على الالتزام الى حد بما ورد فى القائمتين عند اعادة تشكيل جهاز العاملين فيها . غير أن « رونالد ادواردز » لاحظ أن المكتبات الكبيرة فقط هى التى كانت تفرق بين اعمال وواجبات كل فئة ، أما فى المكتبات الصغيرة والمتخصصة حيث يعمل عدد قليل من الموظفين يتولون كافة الاعمال أو حيث يكون موظف بمفرده مؤهل أو غير مؤهل هو المسؤول الوحيد ، يصبح التمييز الكامل بين اعمال المؤهلين وغير المؤهلين بطبيعة الحال أمرا مستحيلا . وفوق ذلك فان التمييز بين واجبات واعمال كل فئة يتطلب نظاما لتحليل وتوصيف الوظائف قد يختلف من مكتبة لاخرى تبعا للظروف . (٢٤)

وتوضح الدراسات أن ثلثى الاعمال فى المكتبات يمكن انجازها على يد الكتابيين . ففى الولايات المتحدة اعد مسح على مستوى الامة للبحث فى تشغيل الموظفين غير المؤهلين ( اى غير الحاصلين على ماجستير أو بكالوريوس المكتبات ) فى المكتبات الاكاديمية ، أظهرت نتائجه أن ٦٤٪ من المكتبات التى شملها المسح كانت تستعين بأولئك الذين تتراوح مؤهلاتهم العلمية بين الثانوية العامة ( وهم يمثلون الخمس ) والبكالوريوس فى غير تخصص المكتبات أو شهادة علمية أخرى ( وهم يمثلون ثلاثة اخماس ) . كما أوضحت النتائج أن اقل من ٢٠٪ من المكتبات قدمت برامج تدريب نظامية و ٨٠٪ قدمت برامج غير رسمية أو نظامية ، وأن مكاتب واقسام المراجع فى تلك المكتبات كان العاملون غير المؤهلين يقومون بما يوازى ٣٢٪ من مجموع ساعات عملها . (٢٥)

وقامت دراسة أخرى بتحليل الاسئلة المرجعية المطروحة فى مكتبة جامعة « نبراسكا » بالولايات المتحدة على مدى ٤٤ يوما تم اختيارها ( اى الايام ) بطريقة عشوائية ، بهدف تحديد المهارات المهنية اللازمة للاجابة عليها . وقد قسمت الاسئلة الى اربع فئات : مباشرة ، ارشادية ، مرجعية ، ومرجعية صعبة . وبينت النتائج أن ٤٤ر١٪ من الاسئلة كانت مباشرة ، و ١٨٪ ارشادية ، و ٣٢٪ مرجعية ، و ٥ر٩٪ مرجعية صعبة . وبعد فحص مهارات المكتبيين المؤهلين اللازمة للاجابة على أسئلة كل فئة تبين أن تدريب شبه المؤهلين بعناية يمكن ان يؤدى الى الاجابة بجدارة على ٨٠٪ من مجموع الاسئلة . (٢٦)

ويذكر « بيل » أن أعداد المكتبيين المؤهلين فى المكتبات الجامعية الامريكية تتقلص فى الوقت الذى تطول فيه ساعات المكتبة ، وان التغطية المناسبة للعمل فى قاعة المراجع تخلق مشكلة . وثمة حلان للمشكلة :

اما تدريب شبه المؤهلين على التعامل مع أسئلة المراجع ، أو نقل خدمات المكتبيين من أقسام الاجراءات الى قاعات المراجع . ويرى « بيــل » أن الحل الاول هو الانسب ، نظرا لان فى وسع العاملين شبه المؤهلين الاجابة على ٨٠٪ من الاستفسارات ، على الرغم من أن البعض يزعم بأن ذلك من شأنه الاضرار بوضع اخصائى المراجع المؤهل ويحول دون قيامه بأداء دوره التعليمى . (٢٧)

وليس العمل المرجعى وحده هو الذى يمكن لشبه المؤهلين الاضطلاع به ، بل هناك العديد من الاعمال الفنية التى يستطيعون انجازها بكفاءة . فمن مسح قام به «روزنتال» للواجبات المحددة التى تسند لغير المؤهلين فى خمس مكتبات جامعية اتضح ان ثمة ايادة مضطردة فى الاستعانة بهم فى عمليات الفهرسة والتصنيف ؛ وأن المديرين يتطلعون لمد وتوسيع مثل تلك الواجبات . (٢٨) ويبدى « ايفانز » دهشته من أن قائمة جمعية المكتبات الامريكية لواجبات المؤهلين وغير المؤهلين تنص على أن صف البطاقات مثلا يعتبر عملا كتابيا لكن مراجعة صف البطاقات تدخل فى صميم عمل المؤهلين، بالرغم من أن العملين — الصف ومراجعة الصف — من الواجبات التى تتطلب نفس المعرفة ولا يحتاج أحدهما الى مرئيات او احكام خاصة . (٢٩)

## تدريب الفنيين ومؤشرات المستقبل

ليس من الضرورى ان تتطلب اعمال شبه المؤهلين مهارة خاصة ، لكنها أحيانا تحتاج الى درجة من المهارة الفنية ، تلك المهارة التى يمكن تنميتها داخل المكتبة ، مثل التدريب اثناء العمل ، أو خارجها عن طريق انشاء برنامج تعليمى أو تدريبى خاص لاعدادهم .

ويقول « ديفنسون » ان الآراء حول اشكال التدريب المناسبة للفنيين او شبه المؤهلين يلفها الغيم والغموض بسبب الافتقار ا لى التعريف الصحيح لهم وبسبب الشك فى الدور الذى يقومون به فى المكتبة . فالعمل الذى يؤديه كثير من المكتبيين المؤهلين هو الى حد كبير من نوع لا يحتاج الى تأهيل عال ، فيما نجد فى كثير من المكتبات أن أعمال الفهرســة وبعض اعمال التزويد ، والفحص البسيط ، وبعض اعمال المراجع ، من واجبات غير مؤهلين . ويرى «ديفنسون» وجوب انشاء أنماط وظيفة لغير المؤهلين وشبه المؤهلين ، ليس فقط بهدف اتاحة فرص اكبر امامهم كى يشعروا بالرضا والارتياح ، بل كذلك لمساندة المؤهلين انفسهم . (٣٠)

ويرى « ايفانز » لتدريب هذه الفئة من العاملين أن تكون هناك برامج تدريبية تتولاها المعاهد المتوسطة ، ويكتسب فيها الفنيون المهارات المكتبية اللازمة . فمدارس المكتبات تدرس طلابها مجموعة من المواد النظرية الاساسية وتؤهلهم للعمل فى المجال ، لكنها لا تدربهم على العمل فى مكتبات معينة . ويعتقد أن انشاء تلك المعاهد سوف يلغى مستقبلا التدريب أثناء العمل ، كما يمكن أن يلتحق بها المكتبيون المؤهلون أيضا لرفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم الفنية . (٣١)

ويوضح « فلاورز » الحاجة المتزايدة فى السنوات الاخيرة لموظفين فنيين فى استراليا ممن يملكون التدريب أو الخبرة فى اساليب العمل فى المكتبات ومراكز الوسائل التعليمية بما يفوق ما نتوقعه من موظف كتابى أو كاتب على الآلة الكاتبة ، وكذلك دون المعرفة النظرية أو الخلفية العلمية المتوقعة من مكتبى مؤهل أو متخصص : ( ٣٢ )

ومن كندا تحدثنا « فوتولا بانتازيس » عن وضع الفنيين فى المكتبات الكندية مزودا بالجداول والاحصاءات والتحليل ، بما فى ذلك القابهم وتصنيفهم الوظيفى ورواتبهم ومؤهلاتهم ، والاستعانة بهم فى مختلف اقسام المكتبات . وتخلص الى القول بأن الفنيين لا يستعان بهم بكثرة فى المكتبات الكندية ، وينقصهم تصنيف مناسب للوظائف والاجور وفرص الترقى ، وأن هناك حاجة للمزيد من دراسة دورهم ووضعهم وموقف المكتبيين المؤهلين منهم . ( ٣٣)

وعن دور وتدريب الفنيين فى المكتبات الكندية أيضا تذكر « جين ويز » أن عمل الفنى يغطى معظم الواجبات اليومية بالمكتبة ، وقد يتضمن تدريب الكتابيين والاشراف عليهم . ولعل مشكلته الاولى تتمثل فى قضية الاعتراف به وبدوره فى ظل أوضاع لا تميز بوضوح بينه وبين الموظف الكتابى . وترى أن سوق العمل بالنسبة للفنيين مفتوحة بل رائجة لا سيما فى مناطق المدن ، وأن القيود المالية المفروضة على المكتبات سوف تؤدى آخر الامر الى تحسين وضعهم ، وأنه سوف يأتى اليوم الذى ينظر فيه عالم المكتبات الى الفنيين باعتبارهم متخصصين فى مجالاتهم . وفيما يتعلق بتدريبهم تقول « ويز » ان برامج التدريب تستغرق سنتين وتسير على ضوء توجيهات جمعية المكتبات الكندية ، التى تقضى بتخصيص نصف البرنامج للدراسة الاكاديمية العامة والنصف الآخر للتدريب العملى . ( ٣٤ )

ويشير « ايفانز » الى ان الاصرار على الراى القائل بأ ن المعـرفة والمهارة فى العمل المكتبى لا يمكن الحصول عليها الا من خـلال مدارس المكتبات اصرار على فكر جائر غير منصف وغير واقعى فى آن واحد . مقصد حال هذا الاصرار دون تعويض الفنيين بطريقة عادلة عن الاعمـال التى يؤدونها ، وحرمهم من وظائف ومناصب كان يمكن ان يشغلوها ، كمـا أنكر فى مضمونه حقيقة ان المعرفة المكتبية يمكن احرازها فى أماكن اخرى غير قاعات الدرس ، وهو موقف غريب جدير بالملاحظة فى مهنة تفتخر دائما بأنها مصدر عون على التعليم الذاتى المستقل . ( ٣٥ )

أما « مارجريت مايرز » فتقول ان الآونة الاخيرة شهدت جدلا حول جواز الاعتراف بمؤهلات اخرى للعاملين المؤهلين غير المؤهل الجامعى ، وأن بضعة مكتبات عقدت اختبارات أو اقامت انظمة اخرى أمكن عن طريقها تحريك ودفع الفنيين الى وظائف المكتبيين المؤهلين دون الحصول على الدرجة العلمية . غير أن الكثيرين ينظرون الى تلك التصرفات على انها تحديات خطيرة تواجه المهنة ، كما ان البعض يتنبأ باقامة دعاوى قانونية ضد محاولات من هذا النوع . وتتسائل المؤلفة : ما هى عواقب اتخاذ شهادة التخصص الجامعية شرطا للتوظيف ؟ هل تضمن الشهادة وقاية من المواقف المتحيزة ؟ ما هى نتائج الاعتراف بالمنافذ الاخرى المعادلة او البديلة للوصـول الى وظائف المؤهلين ؟ كيف يمكن للمهنة أن تتعامل مع حدود ادنى متباينة من المؤهلات التى يضعها المسؤولون ؟ ما هى الكفايات الضرورية لمسـتوى الدخول فى المهنة ؟ وتقول فى النهاية ان تلك التساؤلات لا تجـد اجابة سـهلة . ( ٣٦ )

ويقترح « دانيلز » كبديل لمدرسة المكتبـات التى لا توفر تعليمـا تجريبيا ، تطوير نظام للممارسة العملية والاداء المعملى . وسوف يعمل المكتبى المبتدىء فى معهد يختاره تحت ارشاد واشراف ممارس خبير . امـا أولئك المهتمون بدراسة الجوانب التاريخية والفلسفية للعمل المكتبى فلهم مطلق الحرية فى متابعة تلك الدراسة عن طريق القراءة فحسب . ويعتقد « دانيلز » أن برامج التدريس الحالية فى مدارس المكتبات برامج نظرية فى اغلب الاحيان وتعطى الاحساس بالدراسة فى فراغ ، وانه من غير المعقول أن نتوقع لمدارس المكتبات ان تتلاشى من الوجود ، بيد أن الاسئلة التى

تثار حول شرعية الدرجة العلمية فى المكتبات ( البكالوريوس أو الماجستير ) شرطا للعمل قد تجعل من خطط الممارسة فى نهاية المطاف ضرورة لا اختيارا . وفى الوقت نفسه يجب أن تركز مدارس المكتبات على التدريب الميدانى فى مناهجها . ( ٣٧ )

والذى لا شك فيه أن الاستعانة بالفنيين سوف تزيد . فمع نمو المكتبات وزيادة تعقيدها ، ومع التقدم التكنولوجى ومتطلبات الحضارة ، فان الاعباء الملقاة على عاتق المكتبيين سوف تكثر وتتعقد هى الاخرى . لذلك يجب العمل على تطوير فئة الفنيين لمعاونة المكتبيين على التفرغ لمسئولياتهم المهنية ، ولتوفير الاخصائيين الفنيين الذين تفرضهم زيادة حجم الاعمال الفنية فى المكتبات .

# المـــــراجع

1. Evans, Charles W., " The evolution of paraprofessional library employees, " **Advances in Librarianship, 9 : 63-101,** 1979. p. 67.

2. Bluman, Ethel, " Keepers of books; some thoughts for the future for public libraries, " **Wilson Library Bulletin, 19 : 274.** 275, December 1 944.

3. Kahl. Anne, " Bureau of Labor statistics : library manpower study, " **The Bowker annual of library and book trade information.** 20th ed. New York, Bowker, 1975. p. 279-288.

4. Haslam, D. D., " Manpower " In Whatley, H. A. (ed.) **British librarianship and information science, 1971- 1975,** London, The Library Association, 1977. p. 95 - 101.

5. Poole, William F., " The organization and management of public libraries, " In **Public libraries in the U. S. A. : their history, condition and management.** Washington D. C., U. S. Gov. Print. Off. 1876. p. 476 - 504.

6. Dewey, Melvil, " The profession, " **American Library Journal,** 1 (1) : 5-6, September 30, 1876.

7. احمد بدر . مقدمة فى علم المكتبات والمعلومات . الكويت ، مؤسسة الصباح ، ١٩٧٩ . ص ٣٣ — ٣٤ .

8. Goode, William J., " Librarian : from occupation to profession, " In Ennis, P. H. and Winger, H. (eds.) **Seven questions about the profession of librarianship.** Chicago, University of Chicago Press, 1962. p. 13-17.

9. Shaffer, Dale Eugene. **The maturity of librarianship as a profession.** Metuchen, New Jersey, Scarecrow Press, 1968. p. 65.

10. Evans, **op. cit.,** p. 65.

11. احمد بدر . جيسى شيرا وأفكاره الاساسية فى علـوم المكتبات ، فى شيرا ، ج. هـ. **الاسس الفلسـفية والاجتماعية لمهنـة المكتبات** . تعريب عبد الرحمن عبد الله الشيخ . الكويت ، مؤسسة الصباح ، ١٩٧٩ . ص ١٩ — ٢٠ .

12. Martin, Murray S. **Issues in personnel management in academic libraries.** Greenwich, Conn., J. A. I. Press, 1981. p. 79.

13. Edwards, Ralph M. **The role of the beginning librarian in university libraries.** Chicago, American Library Association, 1975. p. 25.

14. Harlow, Neal, " Designs on the curriculum, " In Goldhor, Herbert (ed.) **Education for librarianship.** Urbana, Ill., University of Illinois Graduate School of Library Science, 1971. p. 11.

15. Asheim, Lester E., " Manpower, a call for action, " **Library Journal,** 92 : 1795 - 1797, May 1, 1967.

16. Evans, **op. cit.,** p. 77.

17. Miller, Rosanna, " The paraprofessional, " **Library Journal,** 100 : 551 - 554, March 15, 1975.

18. Bendix, Dorothy, " Library education and the shortage of both manpower and talent, " **Library Journal,** 91 : 4881-4898, October 15, 1966.

19. Wasserman, Paul, " Library personnel for the 1970's, " **A L. A Bulletin,** 63 : 581 - 599, May 1969.

20. Christine, Emma R., "Paraprofessionals:plague or promise?" **Australian Academic & Research Libraries,** 5 (4) : 201-205, December 1974.

21. Evans **op. cit.,** p. 86.

22. Steele, Carl L., " Library technicians : the big controversy, **Special Libraries,** 60 ; 45 - 49, January 1969.

23. American Library Association. Board on Personnel Administration. **Descriptive list of professional and non professional duties in libraries.** Chicago, 1948. Also : Library Association. Research and Development Committee. **Professional and non-professional duties in libraries,** 2nd ed. London, 1974.

24. Edwards, Ronald J., " Staff organisation, " In Lock, R. Northwood (ed.) **Manual of library economy.** London, Clive Bingley, 1977. p. 402 - 416, p. 405.

25. Boyer, Laura M. and Theimer, William C., " The use and training of non-professional personnel at reference desks in selected college and university libraries, " **College and Research Libraries,** 36 : 193 - 200, May 1975.

26. St. Clair, Jeffrey W. and Aluri, Rao, " Staffing the reference desk : professionals or non-professionals, " **Journal of Academic Librarianship,** 3 (3) : 149 - 153, July 1977.

27. Peele, David, " Staffing the reference desk " **Library Journal,** 105 : 1708 - 1711, September 1, 1980.

28. Rosenthal, Joseph A., " Non-professionals and cataloging : a survey of five libraries, " **Library Resources and Technical Services,** 13 : 321 - 331, Summer 1969.

29. Evans, **op. cit.,** p. 84.

30. Davinson, Donald, " Training non-professionals, " **New Library World,** 78 (920) : 28-29, February 1977.

31. Evans, **op. cit.,** p. 94 - 95.

32. Flowers, Edward, " The library technician in the workforce : the educational framework, " **Australian Library Journal,** 28 : 370 - 373, December 1979.

33. Pantazis, Fotoula, Library technicians in Ontario academic libraries, " **Canadian Library Journal,** 35 (2) : 77 - 85. 87, April 1978.

34. Weihs, Jean R., " The library technician, " In Garry, L. S. and C. (eds.) **Canadian libraries in their changing environment.** Ontario, York University, Centre for Continuing Education, 1977. p. 420 - 442.

35. Evans, **op. cit.,** p. 80 - 81.

36. Myers, Margaret, " Employee selection practices, " In Chen, Ching-Chih (ed.) **Library management without bias.** Greenwich, Conn., J. A. I. Press, 1980. p. 113-123, p. 121.

37. Daniels, Westwell R., " An alternative to library school, " **Library Journal,** 103 : 1702 - 1703, September 15, 1978.

## المـرأة العاملة فى مجـال المكتبـات .

## وضـع المـرأة فى ادب علـم المكتبـات

قد لا يكون من العسير كشف النقاب عن اشارات لدور المـرأة العاملة ووضعها فى مجال المكتبات لدى العديد من التقارير والمقالات التى يزخر بها ادب ذلك العلم المدون بالانجليزية ، وعلى الرغم من ذلك فان الموضوع نفسه لم يدخل دائرة البحث الا نادرا . ولم تكن دراسة دور النساء فى المكتبات مجالا خاصا متميزا فى البحث على مـدى عشرات السـنين ، باستثناء رسالة للماجستير قدمتها « شارون ولز » ( ١ ) فى عام ١٩٦٧ ، وتدور حول تأنيث مهنة المكتبات فى الولايات المتحدة ، ورسالة أخرى حصلت بها « جانيس فنيل » ( ٢ ) على الدكتوراة عام ١٩٧٨ ، وتتناول شخصية مديرة المكتبة الاكاديمية فى الولايات المتحدة ايضا .

ويبدو أن الباحثين والكتاب كانوا ينظرون الى الموضوع على أنه ذو حساسية بالغة ، أو أن منزلة النساء فى المهنة غير ذات اهمية خاصة ، فشأن النساء فى مهنة المكتبات شأنهن فى كافة المهن الاخرى . وقد يكون لامناء المكتبات من الرجال — عن قصد أو غير قصد — دور فى تعميق رؤية المجتمع السائدة فى كفاءة الذكور المتأصلة وما يلازم ذلك من عدم كفاية الاناث . ومهما يكن الامر فان دراسة وضع النساء فى مهنة المكتبات ، وعلى وجه الخصوص فى الولايات المتحدة وأوربا ، تكشف عن نموذج فريد من التفرقة وعدم المساواة .

واذا كان المجتمع الدولى فى السبعينيات قد شغل بالكثير من القضايا الاجتماعية ، فانه فى مجال المكتبات قد تأثر بقضيتين بارزتين ، تتعلق أولاهما بدور الملونين من موظفى المكتبات وبصفة خاصـة فى الولايات المتحـدة ، أما القضية الثانية فهى تتعلق بوضع المراة فى المهنة ذاتها . وقد صـدر كتابان حول الموضوع الاول ، احدهما بعنوان « المكتبى الملون فى أمريكا » (٣) يتضمن عددا من المقالات القصيرة التى تركز على البحث عن هوية للمكتبى الملون سواء فى التأهيل المهنى أو المكتبات العامة والاكاديمية والمتخصصة . وتوضح هذه المجموعة كيف ان سياسات تلك المؤسسات ترفض منـح المكتبيين الملونين فرص تثبيت اقدامهم فى مجال تخصصهم . أما الكتاب الثانى فعنوانه « ماذا يقول موظفو المكتبات الملونون » ( ٤ ) وهو الآخر

يتألف من مجموعة مقالات تهتم بتحليل قضايا المكتبات وكيف تؤثر فى العاملين بالمكتبات من الملونين ، ومنها اصرار البيض ان يبسطوا سيطرتهم على المكتبات فى مجتمعات الملونين ، وفشل مدارس المكتبات فى تدريب وتخريج أعداد مناسبة من الطلاب السـود .

اما القضية الاجتماعية الاخرى موضوع بحثنا ، قضية المرأة العاملة فى مجال المكتبات ، فلم تحظ بمثل ما حظيت به قضية الملونين من اهتمام المؤلفين والكتاب ، اذ لم يصدر للآن كتاب واحد يتناول ذلك الموضـوع بالدراسة المستفيضة الشاملة . ومع ذلك فهناك على الاقل ثلاثة مقـالات هامة تزودنا برؤية تاريخية جيدة وعرض للبيانات الاحصائية المتوفرة .

اول هذه المقالات بقلم « انيتا شيللر » ( ٥ ) وربما كان هذا المقـال هو الاكثر حسما ووضوحا وشمولا من بين كل ما نشرته هذه المؤلفة حول الموضوع ، وما أكثره . وفى مقالها هذا تعطينا تحليلا مطولا عن الاجور والخبرات المهنيـة والدرجات العلمية والوظائف الادارية للعاملات فى المكتبات وتقارن هذه البيانات بمثيلاتها فى المهن الاخـرى . وتتحدث « شيللر » عن المشاكل الخاصة التى تواجهها النساء فيما يتعلق بالنقابات والتعليم والانتقال من مكتبة لاخرى وترك المهنة .

اما المقـال الثانى وهو بعنـوان « نحـو مهنة نسـائية » من تأليف «كاثلين وايبل » ( ٦ ) فهو يبحث فى العلاقة بين الحركة النسائية والمهنة المكتبية حتى عام ٢٠٠٠ ميلادى . وقد لاحظت المؤلفة أن الانشطة المنظمة للمرأة قد وصلت الى مهنة المكتبات متأخرة عن المهن الاخرى ، كما ترى أن المهنة سوف تسير بكثافة نسائية حتى نهاية القرن العشرين على اقل تقدير . ومما تلاحظه « وايبل » أن الصفات المميزة للانثى تظهر بوضوح على شخصية من يعمل بالمكتبات ، هذا اذا نظرنا الى المهنة من زاوية التركيز على تقديم خدمة انسانية تعمل للخير والصالح العام وتلعب العواطف فيها دورا بارزا .

ويأتى المقال الثالث متمما لمقال « وايبل » وهو بقلم « أنتجى لكى » (٧) التى تربط بين وضع المرأة فى مهنة المكتبات ووضعها فى المجتمع كله . وترى المؤلفة أن اجور النساء منخفضة ووضعهن فى المهنة أكثر انخفاضا ، وتنبه الاذهان الى ضرورة الاسراع بعلاج ذلك التفاوت من خلال زيادة قبول النساء فى مدارس المكتبات ، واستمرار تعليم المرأة ، واعطائها المزيد من الفرص ، ووقوف الجمعيات المهنية الى جانب هذه القضية .

ان المتتبع لقضية وضع المراة فى الادب المكتبى يلاحظ امرين هامين :
الاول أن الاغلبية العظمى مما يكتب و ينشر حول الموضوع بأقلام نسائية . ولا غرابة فى ذلك ، فالموضوع يهم المراة اكثر مما يهم الرجل ، والقضية المطروحة هى قضية المراة وليست قضية الرجل ، فلا يجب أن يصاب القارىء بالدهشة عندما يرى النساء ينبرين للكتابة حول ما يخصهن وحدهن . حتى القلة من الرجال ممن تطوعوا للكتابة فعلت ذلك من قبيل المجاملة والمساندة حينا ومن اجل الظهور بمظهر الانسان المتحضر غير المتحيز فى أغلب الأحيان .

والأمر الثانى الذى يلاحظه كل من يحاول التقصى والبحث فى جوانب هذا الموضوع هو ذلك الصمت الرهيب الذى ظل يغلف وضع المراة المتدهور فى حقل المكتبات ردحا من الزمن . فلم تبدأ اثارة الاهتمام بذلك الوضع الا فى منتصف الستينات ، ومنذ ذلك الحين ظهرت عشرات المقالات والتقارير فى الدوريات المهنية المتخصصة . وكان وراء هذا الاهتمام الفجائى — كما تذكر « أنيتا شيللر » — ثلاثة عوامل هى :

١ — اثر الحركة النسائية .

٢ — مساندة القوانين باتخاذ موقف ايجابى ازاء المراة .

٣ — اعتراف جهات الاختصاص بالفوارق بين الرجال والنساء فيما يتعلق بالمناصب والرواتب فى مهنة المكتبات . (٨)

ولدى قيام المؤلف بفحص ادب علم المكتبات المدون بالعربية — وما اتصله — بحثا عن وضع المراة العربية العاملة فى مجال المكتبات ، لم يجد فيه بكل أسف ما يسد الرمق ، فالبيانات الاحصائية اما ناقصة مبتورة او لا وجود لها على الاطلاق ، الامر الذى يجعل تحليل اوضاع المراة العاملة فى مهنة المكتبات فى مختلف الدول العربية هدفا بعيد المنال ، على الاقل فى الوقت الحاضر . لذلك يكتفى المؤلف بدراسة وضع المشتغلات بالمهنة فى الولايات المتحدة واوربا ، آملا الكتابة عن وضع المراة العربية فى المستقبل القريب باذن الله .

## « تانيث » المهنــــة

### فى الولايات المتحــــدة الامريكية :

يعتقـــد البعض أن دور المراة فى المكتبات دور قـــديم يرجع الى العصور المصرية القديمـــة . ويشير « طومسون » الى أن أشهر من عملن فى هـــذا المجال هى السيدة المصرية « ربة بيت الكتب » فى معبـــد « توت » فى مدينة « هرموبيليس » المصرية القـــديمة ( مدينة تونة الجبل حاليا بصعيد مصر ) .(٩)

على أن دخول المراة مجال العمل فى المكتبات بمفهومها الحديث لـــم يبدأ الا فى النصف الاخير من القرن التاسع عشر الميلادى ، اذ تقرر « ولز » أن أول امرأة أمريكية عملت بمكتبة كانت تلك التى تعاقدت معها مكتبـــة « بوسطن اثينا يوم » فى عام ١٨٥٧ فى الوقت الذى لم تجد فيه النســـاء ترحيبا من قبل المكتبات حتى لو جئن اليها كقارئات . وكان الطلب الشديد على المكتبيين المدربين فى الربع الاخير من القرن التاسع عشر سببا قويا لتأنيث المهنة ، فقد جاء التوسع السريع فى المكتبات متزامنا مع تطورات أخرى مثل تقدم المراة فى التعليم وزيادة العاملات منهن . وكانت المراة على استعداد لدخول أى مجال جديد لا تلقى فيه معارضة .

وفى السنوات التى اعقبت الحرب الاهلية الامريكية ادى دخول النساء بعض المهن والوظائف الكتابية والصناعية الى ظهور فلسفة جديدة كانت مهمتها توضيح الأسباب التى من أجلها تتناسب عقلية المراة الامريكية وطبيعتها مع تلك الوظائف الجديدة . ولهذا اعتبر التدريس مثل الامومة ، فالنساء لهن قدرة فريدة على توجيه الاطفال للطاعة والتقوى والطهارة والمعرفة . وسمح للنساء بالعمل كطبيبـــات وممرضات لانهـــن حنونات بالسليقة مرهفات الحس بالفطرة . كما أن العمل فى المصانع والوظائف الكتابية يتفق مع طبيعة المراة ، فالنساء بطبعهن مثابرات ويتسمن بالاعتدال والجد وضبط النفس ، علاوة على أن لديهن قدرة أكبر على تحمل السأم الناتج عن الاعباء والاعمال التفصيلية أو المتكررة .

وكان البيت فى القرن التاسع عشر مجال نشاط المراة و ميدانها الذى كانت مهيئة له بيولوجيا كما كانت أهلا لاضفاء الجمال والبركة عليه . لذلك عندما ترسخت أقدام المراة فى العمـــل المكتبى كان من الطبيعى أن يعـــامل القارىء فى المكتبة معاملة الزائر لبيته ، وأن يمنح الترحيب الكافى ، وأن

يقابل باهتمام يتسم بحسن الذوق وسماحة النفس. وتذكر «دى جاريسون»(١٠) أن تشبيه المكتبة بالبيت من الوسائل التى استخدمت فى جذب الـــرواد اليها ، كما كان فى وجود أمينات المكتبات اللواتى تعم أنوثتهن وبشاشتهن أرجاء المكتبة حافز قوى لتشجيع المترددين . وتضيف الكاتبة أن المديح كثيرا ما كان يوجه لامينات المكتبات فى الولايات المتحدة لانهن استطعن أن يحولن المكتبة الى بيت مشرق وضاء ، ويبدو أن العمل فى المكتبات العامة كان يتطلب نوعا من « حسن الضيافة » الامر الذى جعل المراة تتفوق على الرجل بمراحل .

وعندما اندلعت الحرب العالمية الاولى خرجت الكثيرات من مهنـــة المكتبات للعمل بالجيش أو لاحتلال وظائف أخرى تركها الرجال . وأصبح ميدان المكتبات بالنسبة للعديد من النساء عملا مؤقتا ، اذ توزعت جهـــود المراة بين الدراسة والزواج ، حتى أن دورية متخصصة مثل Library Journal وهى أقدم مجلة فى علم المكتبات كانت الدورية المهنية الوحيدة فى العالم التى تضمنت بصفة منتظمة اعلانات الزواج . (١١)

وقد أدى مقدم فترة التدهور الاقتصـــادى فى الـــولايات المتحدة الى تنافس شديد على الوظائف القليلة المتوفرة مما حمل أصحاب الاعمـــال على عدم تشغيل المراة المتزوجة . وقد تأثر العمل فى المكتبات كمـــا تأثر فى المجالات الأخرى بسبب عدم الرغبة فى التعاقد مع النساء المتزوجات خشية أن يحرمن الرجال من فرص الحصول على عمل . بل وصل الأمر الى حد مطالبة النساء بالاستقالة من وظائفهن عند زواجهن .(١٢)

أما الحرب العالمية الثانية فقد كانت نقطة تحول كبير فى المستقبل الاقتصادى للنساء العاملات فى الولايات المتحدة ، فقد زادت القوى العاملة من النساء خلال سنوات الحرب بنسبة ٥٠٪ . وفى أعقاب الحرب زاد عدد النساء العاملات بشكل ملحوظ وبخاصة المتزوجات منهن . (١٣)

واذا كانت النساء شكلن ما نسبته ٢٠٪ من مجموع المشتغلين بمهنة المكتبات فى عام ١٨٧٠ فان هذه النسبة قد أخذت فى الارتفاع تدريجيا حتى وصلت فى عام ١٩٧٠ الى ٨٢٪ . وقد لوحظ أن الفترة بين ١٨٧٠ و ١٩٠٠ كانت فترة الاقبال الكبير من جانب النساء على الانخراط فى المهنـــة ، ففى عـــام ١٩٠٠ كن يمثلن ٧٥٪ من المجمـــوع الكلى للعاملـــين بالمكتبات فى الولايات المتحدة . ويعلق « أو بنهايمر » (١٤) على هذه الزيادة المفاجئة بقوله ان مهنتى التدريس والعمل بالمكتبات أصبحتا من المهن المفضلة لدى

النساء ، ولم تطرد النساء الرجال من وظائفهم بل حللن محلهم . ويوضح الجدول التالى للتطور الذى حدث عبر قرن من الزمان فى دخول المرأة مجال العمل بالمكتبات فى الولايات المتحدة .

**( جـدول ١ )**

العاملون بمكتبات الولايات المتحدة موزعين حسب الجنس (١٥)

| السنة | عدد الرجال | عدد النساء | المجموع الكلى | النسبة المئوية للنساء |
|---|---|---|---|---|
| ١٨٧٠ | ١٧٠ | ٤٣ | ٢١٣ | ٢٠. |
| ١٩٠٠ | ٠٥٩ر١ | ١٢٥ر٣ | ١٨٤ر٤ | ٧٥ |
| ١٩١٠ | ٥٩٤ر١ | ٨٢٩ر٥ | ٤٢٣ر٧ | ٧٩ |
| ١٩٢٠ | ٧٩٥ر١ | ٥٠٢ر١٣ | ٢٩٧ر١٥ | ٨٨ |
| ١٩٣٠ | ٥٥٧ر٢ | ٠٥٦ر٢٧ | ٦١٣ر٢٩ | ٩١ |
| ١٩٤٠ | ٨٠١ر٣ | ٥٤٦ر٣٢ | ٣٤٧ر٣٦ | ٩٠ |
| ١٩٥٠ | ٣٣٠ر٦ | ٢٦٧ر٤٩ | ٥٩٧ر٥٥ | ٨٩ |
| ١٩٦٠ | ٠٤٥ر١٢ | ٨٣٦ر٧١ | ٨٨١ر٨٣ | ٨٦ |
| ١٩٧٠ | ٠٠١ر٢٢ | ٨٥١ر٩٩ | ٨٥٢ر١٢١ | ٨٢ |

أما « ولز » فترجع الزيادة فى اقبال النساء على الاشتغال بمهنة المكتبات الى ثلاثة أسباب أولها تشجيع قيادات المهنة من الرجال للنساء على دخولها لا ليصبحن موظفات مكتبات فحسب وانما لمواصلة تعلمهن أصول المهنة وفنونها أيضا فى فترة شهدت توسعا ملحوظا فى الخدمات المكتبية وفى فرص التعليم للنساء . ومن الأسباب كذلك تذرع النساء بأن العمل فى المكتبات يلائم طبيعتهن الانثوية ، بالاضافة الى تيسر الحصول على قوى عاملة متعلمة بأجور أقل نسبيا . (١٦)

## فى المملكة المتحـــدة :

يشير « توماس كيلى » (١٧) الى ان الاستعانة بالنساء فى أعمال المكتبات العامة ببريطانيا بدات فى عام ١٨٧١ فى مدينة « مانشستر » كوسيـــلة لمواجهة النقص فى العاملين الصـالحين من الرجال . وقد لقيت التجربة نجاحا غير متوقع فالنساء كن يعملن بجد واجتهاد ، كما كن يتقاضين أجورا أقل من اجور الرجال . وقد بلغ عدد العاملات منهن فى « مانشستر » وحدها احدى وثلاثين امراة فى عام ١٨٧٩ . لكن ما حدث فى « مانشستر » لم يحدث فى باقى المدن بنفس السرعة ، ففى « ليدز » مثلا لم تستطع امـــرأة واحـــدة الحصول على عمل بالمكتبات العامة قبل عام ١٨٩٨ . وبالرغم من ذلك فقد شهد القرن الذى تلى دخول المراة ميدان العمـــل فى المكتبات البريطانية توسعا كبيرا فى تأهيل وتشغيل النسوة فى المكتبات .

وهناك بعض الاحصـــاءات التى تقدمهـــا وزارة التربية والعلـــوم البريطانية عن العاملين فى مجال المكتبات والمعلومات . ففى عام ١٩٧٣ بلغ عدد المؤهلين العاملين كل الوقت ١٥٫٧٤٥ موظفا تمثل النساء نسبة ٥٧٪ من ذلك الرقم ، كما بلغ عدد العاملين بعض الوقت ١٫٢٥٦ موظفا ٧٠٪ منهم من النسـاء . (١٨)

واذا نحن فحصنا بدقة « سجل المكتبيين المقيدين » Register of Chartered Librarians فسوف نجد انه فى عام ١٩٥٠ اشتمل على ٢٢٦ فردا ممن قبلوا فى تلك السنة بلغت نسبة الرجال منهم ٤٨٪ ، وفى عام ١٩٦٠ اشتمل على ٣٢٠ اسما جديدا منهم ٣٢٪ فقط من الرجال ، وفى عام ١٩٧٠ تضمن « السجل » ١٫١٩٠ اسما جديدا كانت نسبة الرجال منهم ٢٨٪ . (١٩)

## فى فرنســـا :

بمناسبة العام الدولى للمرأة قامت « جنفييف بواسار » (٢٠) بكتابة مقال هام تناولت فيه مكانة المراة الفرنسية فى حقل المكتبات والمسئوليات التى تضطلع بها المراة فى المكتبات الفرنسية . وتتساءل المؤلفة : هل يصح القول بأن العمل فى المكتبات هو عمل نسوى ؟ وتجيب قائلة بأن هذا قـــد يكون من الامور المسلم بها اليوم ، اذ تبلغ نسبة النساء فى فرنسا معـــدلا سنويا قدره تسعون فى المائة من بين الحاصلين على شهادة فى علم المكتبات ، وهى شهادة ذات مستوى مهنى متوسط ، كذلك ما بين سبعين وثمانين فى المـــائة من أمناء المكتبات الحاصلين على دبلوم عال فى علوم المكتبات .

وتذكر « بواسار » أن الوضع لم يكن هكذا على الدوام فى الماضى عندما لم يكن يؤم الجامعة سوى عدد قليل من النساء ، وعندما كان من غير المعتاد أن تقتحم المرأة ميدان العمل . وتضرب الامثلة على ذلك فتقول ان جمعية أمناء المكتبات الفرنسيين تأسست فى عام ١٩٠٦ على يد الرجال ، وتناوب الرجال رئاسة هذه الجمعية حتى عام ١٩٤٥ ، وان الاتحاد الدولى لجمعيات المكتبات ( IFLA ) قام على أيدى الرجال فى عام ١٩٢٦ وكان كل رؤسائه حتى عام ١٩٦٠ من الرجال . وبالرغم من كل ذلك فقد بلغ عدد النساء بين أمناء المكتبات فى فرنسا فى عام ١٩٤٩ أكثر من النصف .

ومن بين الاحصاءات الهامة التى يضمها مقال السيدة « بواسار » الاحصاء التالى الذى يوضح التغيرات التى طرأت على اعداد المرأة فى المكتبات استنادا الى عضوية جمعية أمناء المكتبات الفرنسيين . (٢١)

( جدول ٢ )

| السنة | عدد الاعضاء | عدد الاعضاء من النساء النسبة | نسبة المتزوجات من جملة عدد النساء |
|---|---|---|---|
| ١٩٥٧ | ٥٨٩ | ٧٠ر٦٪ | ٣٤ر٣٪ |
| ١٩٦١ | ٧٦٧ | ٧٣ر٤ | ٣٤ر٦ |
| ١٩٦٧ | ١ر٢٤٠ | ٧٧ر٨ | ٤٢ر٥ |
| ١٩٧٤ | ١ر٢٦٠ | ٧٩ر٦ | ٥٣ |

## فى استراليا ونيوزيلاندا :

فى كتابهما عن المكتبات الاسترالية يذكر « بالنيفز » و « بسكاب » (٢٢) ان عدد موظفى المكتبات المؤهلين فى استراليا فى عام ١٩٦٥ بلغ نحو ٩٠٠ موظف ، أما فى عام ١٩٧٥ فقد وصل الرقم الى ما يقرب من ٣ر٠٠٠ وهو رقم لا بأس به ويواكب التوسع الكبير فى المكتبات هناك . ويقرر المؤلفان ان المهنة المكتبية فى استراليا كغيرها من الدول الغربية مهنة نسائية بمعنى ان اغلب وظائف المؤهلين فيها تشغلها النساء ، ولكنهما لا يعطيان نسبا دقيقة لكل من الجنسين .

وعلى خلاف نيوزيلاندا تعانى المكتبات الاسترالية من نقص العاملين المؤهلين ، فانخفاض الاجور ترك آثارا ضارة على المكتبات لاكثر من قـرن

من الزمان . كما أن الانخفاض الحاد فى أجور النساء — كما يشير الى ذلك « بورشارت » و « هوراسيك » (٢٣) — قد ترك بصماته على نوعية الخدمة وبخاصة فى المكتبات البلدية ، ليس لان النساء كن يعملن أقل من الرجال أو لأنهن لم يخلصن للمهنة اخلاص الرجال ، وانما لأن الوظائف كانت تمنح لا للافضل وانما لأرخص العناصر المتقدمة للعمل . وقد تغير هذا الموقف تماما فى منتصف السبعينات وأصبح المؤهلون من الجنسين يتقاضون أجرا مساويا ، على الرغم من أن الجدال لا يزال قائما حول ازدحام المهنة بالنساء ، الأمر الذى يفضى الى اضعاف مستوى الأجور بوجه عام .

وتشكل النساء طبقة : البروليتاريا » أو الفئة الكادحة فى مهنة المكتبات فى نيوزيلندا . وفى هذا الصدد تذكر « جانيس ثويتس » (٢٤) أن نسبة النساء المؤهلات للمهنة تعادل خمسة امثال نسبة الرجال ؛ وتضيف المؤلفة أن المناصب والمراكز العليا فى المهنة لاتسير فى نفس الانجاه ولا بنفس النسبة ، والمشكلة الحقيقية فى رأيها ليست مشكلة المساواة فى الأجر بقدر ما هى مشكلة المساواة فى الفرص .

## المكتبات كمجال عمل للمرأة

تبنى الدراسات التقليدية عن المرأة فى المهنة المكتبية على افتراض أن « قانون جريشام » يسيطر على المهنة سيطرة تامة ، وبمقتضى هذا القانون فان العملة الرديئة تطرد العملة الجيدة . وبتطبيق القانون على مهنة المكتبات نجد أن النساء قد تسببن فى نسف المعايير المهنية . فمعظم البحوث عن المرأة فى مهنة المكتبات تلمح الى أن النساء قد فرضن على المهنة نوعا من الضعف الناشىء عن جنسهن . ولا ينسحب هذا الافتراض على مهنة المكتبات وحدها ولكنه يسود مهنا اخرى كثيرة .

فلفظ تأنيث المهنة **Feminization** لايعنى فحسب أن نسبة من دخلهن المهنة من النساء تفوق نسبة الرجال ، وانما يعنى كذلك أن المهنة التى كان ينظر اليها فى الاصل على انها مهنة الرجل باتت تتخذ الان مظهرا نسائيا واضحا .

وتذكر « أنيتا شيللر » أن مهنة المكتبات كثيرا ما وصفت بأنها مهنة هشة ، وكثيرا ايضا ما نسب اليها أنها مهنة غير ملتزمة بعقيدة أو ولاء

او برنامج مخدد ، وكان ذلك بفضل هيمنة النساء عليها . بل أن المهنـــة قد وصمت أحيانا بأنها تفتقر الى وجهـــات النظر العلمية ، ذلك لأن النســاء لاتجذبهن العلوم الطبيعية بصفة عامة . (٢٥) وتضيف الباحثة أن مصطلح « شبه حرفـــة » Semi-profession الذى كثيرا ما أطلق على العمل فى المكتبات والعمل الاجتماعى والتدريس والتمريض ، قـــد أدى الى الهبـــوط بمنزلة معظم النساء العاملات فى الولايات المتحدة لأن ثلثى النساء العـــاملات هناك فى عام ١٩٦٠ كن يمـــارسن التدريس والتمريض(٢٦) .

كذلك يؤكد « رونالد بنج » (٢٧) على أن الوضع المهنى للمكتبيين قد تأثر كثيرا بسبب تأنيث المهنة ، ويرى أن الوضع فى بريطانيا ربما كـــان افضل قليـــلا منه فى الولايات المتحـــدة نظرا الى زيادة أعـــداد النســـاء العـــاملات فى مكتباتها ، ويضيف أن وضعا كهذا غير مرغوب فيه ، ليس لأن النساء يشكلن فئة اقل كفـــاية أو قدرة ، وانمـــا لأن النساء فى عالم اليوم لازلن يحرمن من نفس امتيازات الرجل ، ولأنهن قد يتنـــازلن عن الوظيفـــة من أجل الزواج . ويعتقـــد « بنج » أن المهنة التى لاتجتذب الرجـــال بأعداد كافية لابد وأن تعـــانى من قلة الاحترام العـــام .

والسؤال المطروح الآن هو : ما الذى يدفع المرأة الى غزو ميـــدان المكتبـــات ؟ هل يرجع ذلك الى أن المكتبات تعتبر منفذا طبيعيا يتلائم مع ظروف عمل المرأة التى تلقت قدرا من التعليم ؟ هل يعود ذلك للمزاج الخـــاص بالمرأة ، مما يدعوها للعمل فى مجال مماثل للتدريس ، ويتوفر فيه قدر كبير من الصلات والعلاقات الانسانية ؟

أن سؤالا كهذا شغل أذهان الكثير من البـــاحثين المهتمين بدراســـة شخصية المرأة العاملة فى المهنة . (٢٨) وفى الاجابة تقول « دى جاريسون » أن من اكثر الامور لفتا للانظار فى تكيف المرأة مع العمل فى المكتبات هو مدى اظهار تمسكها الانثوى بالالفة والايثار ونبل المشـــاعر . فقـــد بـــذلت النساء المتعلمات جهدهن وموهبتهن فى توسيع دائرة نشاطهن فى المجتمـــع ومناصرة قضـــايا الثقافة والمنزل والفقـــر والطفولة . وشعرت العاملات منهن فى حقـــل المكتبات بالتزام قوى نحو الجمهور ومطالبه ، وبوعى مشـــوب بالحساسية ازاء أسئلة القراء وشكاواهم ، فما أن جاء القرن العشرون حتى ارتبط العمل المكتبى فى الولايات المتحـــدة بالنســـاء الى الحـــد الذى جعل الناس يعتبرونه مهنة نسائية(٢٩) .

وفى مطلع هذا القرن أوضح عملاق من عمالقـــة المكتبات هو « هربرت بوتنام » (٣٠) بأن النساء يعـــانين ويكـــابدن فى هذه المهنة لانهن يفتقـــرن

الى سمات الرجال وبالتحديد « الرجولة والاحساس بالتناسب » ، وأن من اسوا عيوب النساء ميلهن الى العناد ، وأن الكثيرات يحولن دوافعهن الشريرة الى أفعال تظهر بوضوح على اعمالهن الرسمية مما اثر عنبهن . واذا كن قد واجهن العقبات فى التجارة والمهن المختلفة فذلك لانهن استغرقن فى التفاصيل الدقيقة وافتقرن الى روح المبادرة .

وقد تحدث « هربرت بوتنام » فى مقال آخر (٣١) عن الموهبة الفذة التى تتمتع بها المرأة فى الأعمال الثانوية والتكرارية مؤكدا على ان موظفات المكتبات لايساعدن فقط فى عمل الرجال وانما يكملنه ويتممنه أيضا . فالرجال تنقصهم الخصائص المميزة للنساء وهو النقص الذى يمكن تداركه بمشاركة النساء لهم فى الأعمال الثانوية . وفى هذا الشأن ايضا تذكر « دى جاريسون » ان النساء قد تفوقن بالفعل فى أداء المهام الروتينية المملة بالمكتبات ، فهن مؤهلات لذلك النوع من الاعمال لما يتميزن به من وعى وصبر ودقة ، كما أن لديهن القدرة الهائلة على مواصلة الاعمال الرتيبة دون ضجر أو ملل(٣٢) .

ويبدو — كما تقول « بواسار » — أن النساء عادة راضيات عن القيام بالدور الثانوى الذى يوكل اليهن ، وقد يرجع ذلك الى تواضع طبيعى لديهن ، أو الى أن ثنائية حياتهن العائلية والعملية تزيدهن احساسا بما يتناسب مع أوضاعهن (٣٣) .

وليس غريبا أن تركز النساء جهودهن منذ البداية على الخدمة المكتبية للاطفال . فقبل عام ١٩٠٠ تحولت مكتبة الطفل الى وضعها الحالى باعتبارها قسما هاما من اقسام المكتبة العامة . وليس هناك أحب الى المرأة من التعامل مع الأطفال ، ولا يوجد لديها ارق ولا اعذب من خدمتهم التى تجنى ثمارها فى الأمد القريب والأمد البعيد على حد سواء . فالمرأة وحدها تملك تلك النظرة الحنون التى تساعدها على قراءة ما يبدو غامضا فى ذهن الطفل . وفى قسم الأطفال من المكتبة العامة تصول الموظفة وتجول حرة طليقة لتعبر عن ذاتها دونما اعتراض ، كما تشيع جوا من الرقة والالفة والتعاطف ، لايمكن أن ينافسها فيه موظفو المكتبات من الذكور .

وقد تم تطوير مكتبة الاطفال فى الربع الاخير من القرن الماضى على يد النساء العاملات بها . وتحدثنا « دى جاريسون » فتقول ان « ميترفا ساندرز » **Minerva Sanders** هى أول امراة سمحت للاطفال دون الثانية عشرة باستخدام الكتب ، وكان ذلك فى عام ١٨٧٧ .

واهتمت النساء كذلك بمراقبة ،طبوعات الأطفال وخصصن لهم غرفا مستقلة وزودنها بمناضد وكراسى صغيرة . ومع بداية القرن العشرين استخـدمت النســاء بكثرة رواية القصص لتكون اسلوبا فعــالا فى تحسين لغة الأطفال وتخفيض صوتهم وتعليمهم الدقة والوضوح وابعــادهم عن التسكع فى الشــوارع وغرس الكياسة والامانة والنظافة والمثابرة والطــاعة والاخــلاق الحميــدة فى اذهانهم . وتعلم الأطفــال وهم فى هذه المرحلة من عمرهم من المسؤولات عن مكتباتهم المثل العليــا للرجولة والأنوثة . (٣٤) .

## تاهيــل المراة لمهنــة المكتبــات

### فى الولايات المتحـــدة :

من الغريب أن أول مدرسة أنشئت بالولايات المتحــدة او بالأحــرى فى العــالم بأسره لتعليم فنون المكتبات فى عام ١٨٨٧ على يد « ملفيل ديوى » صاحب التصنيف المعروف باسمه بجامعة « كولومبيا » بمدينة نيويورك كانت الفتيات فيها يمثلن الاغلبية الســاحقة ، اذ بلغ عددهن سبع عشرة طالبــة من مجموع الدفعة الأولى البــالغ عددها عشرون . ومن الطريف أن ديوى قــد واجه مصاعب جمــة لسماحه بقبــول الفتيــات فى تلك المدرسة مما ادى الى طرده واغلاق المدرسة ، فاضطر الى الانتقال بها الى مدينــة « أولبــانى » وهى مدينة أخرى بولاية نيويورك بعــد ذلك بفترة وجيزة(٣٥) وتعتبر هذه الحادثة فصلا هاما من تاريخ حقوق المرأة فى الولايات المتحدة .

ومن المعروف فى الولايات المتحــدة أن المكتبى المؤهل هو ذلك الحاصل على درجة المــاجستير فى علوم المكتبات . وتشير « أنيتا شيللر » الى تفــاوت وتناقض الاحصاءات الخاصة بالمؤهلين العاملين فى مكتبات الولايات المتحــدة ، ذلك لأنها لاتميز بين الحاصلين على الدرجة المهنية المطلوبة والدرجات العلمية الأخرى . ولكنها مع ذلك تقرر بكل اطمئنان أن نســبة الحاصلات على درجة المــاجستير فى المكتبات منذ أوائل الستينات تبلــغ ٨٠٪ من المجموع الكلى ، فى حين أن من حصلن على درجة الدكتوراه فى نفس التخصص فى الفترة من ١٩٢٨ حتى ١٩٦٥ لاتزيد نسبتهن عن ٢٨٪ ، وقــد ظلت هذه النسبة على حالهــا حتى يومنــا هذا وان اظهرت تحسنا طفيفــا فى السنين الاخيرة كمــا يتضح من الجدول التــالى(٣٦) .

( جـدول ٣ )

**الحاصلون على الدكتوراه فى المكتبات موزعون**

**حسـب الجنس**

| السنوات | الرجال | النساء | الاجمالى | نسبة النساء |
|---|---|---|---|---|
| ١٩٢٨ — ١٩٦٥ | ١٥٩ | ٦١ | ٢٢٠ | ٢٨ ٪ |
| ١٩٦٦ — ١٩٧٠ | ٧٥ | ٣٩ | ١١٤ | ٣٤ ٪ |

## فى المملكة المتحدة :

على خلاف ما هو عليه الحال فى الولايات المتحدة وبعض الدول الأخرى كالهند مثلا ، فان دراسة علم المكتبات فى بريطانيا ليست مقصورة على خريجى الجامعات . ويذكر « سوندرز » (٣٧) أن هناك فئتين من دارسى علم المكتبات فى المملكة المتحدة ، الفئة الأولى تمثل العاملين فعلا أو من سبق لهم العمل فى المكتبات ، وهى الفئة التى تشكل الأغلبية ، أما الفئة الثانية فتمثل القادمين الجدد سواء من المدرسة الثانوية أو الجامعة . ويضيف « سوندرز » أنه فى عام ١٩٦٧ بلغ عدد المسجلين فى مدارس المكتبات ( ١٤ مدرسة فى المملكة المتحدة وقتذاك ) ١ر٨٤٤ دارسا ، منهم ٥٥٥ ( أى ٣٠٪ ) من الرجال والباقى ١ر٢٨٩ أى ٧٠٪ من النساء . كما أن ما نسبته ١٢٪ فقط من مجموع الدارسين رجالا ونساء كانوا من الحاصلين على مؤهل جامعى .

وفى احصاء حديث نسبيا تقرر « باتريشيا وارد » أن الملتحقين بمدارس المكتبات فى بريطانيا فى الفترة من ١٩٧٠ الى ١٩٧٥ بلغت نسبة الفتيات والنساء منهم قرابة ٧٥٪ ( بعد أن كانت ٥٥٪ فى عام ١٩٤٧ ) ، وتضيف الكاتبة أن النساء كن يشكلن نسبة ٧٢٪ من مجموع المتقدمين « لسجل المكتبيين المقيدين » فى عام ١٩٧٢(٣٨) .

## فرص العمل والأجور

فى تقرير قديم شمل مائة مكتبة أمريكية تمثل أنواع المكتبات المختلفة قامت باعداده « مارى فيرتشايلد » (٣٩) عام ١٩٠٤ ورد ما يلى : أن امينات

المكتبات يحصلن على عدد وفير من الوظائف الهـامة أما وظائف المستويات العليـا فنادرا ما يحصلن عليها ، كمـا أنهن لايتقلدن المناصب ذات الرواتب العـالية ، ولا يتقاضين تعويضات مساوية للرجال عن القيـام بنفس العمل » •

ويبدو أن ذلك هو الوضع منذ بداية التحاق المرأة بمهنة المكتبات . وتؤكد « أنيتا شيللر » أن ضعف الأجور فى هذه المهنة لايرجع الى هيمنة النساء عليها ، بل على العكس ، فان النسـاء يتفوقن على الرجـال من حيث العـدد لأن الأجور ضئيلة . وتعتقـد الكـاتبة أن عددا أكبـر من الرجـال سوف يسعى للانخراط فى المهنة لو أن سـلم الرواتب شـاهد بعض الارتفـاع ، كمـا تستشهد « شيللر » بكلمات عملاق المكتبات ( ولهلم منثه ) حين يقـول : « لقـد تمت للنساء الغلبة فى وظـائف المكتبات لأن الأجور المتدنية لم تكن تجذب الرجال ، وقد كانت الأجور ضعيفة لأن الوظائف كانت مشغولة بالنساء . »(٤٠) وهكذا ترى الباحثة أن القضية برمتها تدور فى حلقـة مفرغة(٤١) .

ويلاحظ « شيرر » و « كاربنتر » (٤٢) أن الفرق الشاسع بين أجر الرجل وأجر المرأة العـاملة فى المكتبات العامة فى الولايات المتحـدة لايزال على حاله من سنوات خلت ، وهو ٢٨٪ ، فى حين يذكر « دارلنج » (٤٣) أن النسوة المؤهلات اللاتى يدخلن المهنة لأول مرة يتقاضين أجرا أقـل مما يتقاضـاه الرجل فى نفس الظروف بما يعادل ٤ر٣٪ .

أما على صـعيد المكتبـات الجامعية فقـد لوحظ أن فروق الأجور فى عام ١٩٧٦ كانت تتراوح بين ٢ر٣٪ عند بداية الالتحاق بالمهنة و ٣ر٢٣٪ عنـد مسـتوى المـراكز العليـا ، وذلك على الـرغم من أن ٥ر٦١٪ من مجموع العـاملين بالمكتبـات الذين شملهم المسح فى ١ر٢٠٨ مكتبة أكاديمية كن من النساء . وفى حين كن يمثلن نسبة ٥ر٧١٪ من مجموع الوظـائف الدنيـا نرى هذه النسبة قد توقفت عند ٨ر٣٥٪ من مجمـوع الوظـائف العليـا فى تلك المكتبات . (٤٤)

حتى أساتذة المكتبات من النساء فى الولايـات المتحـدة يتقاضـين أجورا أقل . فقـد لاحظ « راسل بدلاك » (٤٥) من مسح أجراه فى عام ١٩٧٦ أن رواتب الاساتذة من النساء تقل عن رواتب نظائرهن من الرجال بنسبة تراوحت بين ٥٪ و ١٤٪ ، علمـا بأن ٥ر٤١٪ من أعضـاء هيئات التدريس فى تلك المدارس التى شملهـا المسح كن من النساء ، وأن ٢٠٪ فقـط من وظائف العمادة كانت من نصيب النساء .

ولاتقتصر التفرقة فى معاملة النساء على الولايات المتحدة بل نلاحظها كذلك فى بريطانيا وفرنسا ومعظم دول الغرب . ففى بريطانيا يذهب جزء كبير من وظائف الادارة العليا فى المكتبات للرجال ، ويعزى ذلك الى ابتعاد المرأة عن المهنة بسبب الزواج أو الأمومة . حتى اللواتى يعدن للعمل فيما بعد يقابلن عقبة انعدام التكافؤ فى الخبرات المكتسبة • ويشير « وليم ميدمنت » (٤٦) الى أن موظف المكتبة العامة الذى يأمل فى الحصول على منصب المدير لابد أن يصبح وكيلا لاحدى المكتبات خلال خمس عشرة سنة أو نحو ذلك بعد تأهيله ، الأمر الذى يحتاج الى عدد من سنوات الخبرة قبل التقدم لاحدى الوظائف العليا التى يضعف ويقل احتمال بلوغها بعد سن الخامسة والاربعين .

وتذكر « باتريشيا وارد » أن النسوة اللاتى دخلن المهنة فى الأربعينات والخمسينات كان يجب أن يصبحن من بين قيادات السبعينات ، ولكن لسوء الحظ قليلات فقط اللائى بلغن تلك المناصب . وترى المؤلفة أن السبب فى ذلك ربما يعود الى عدم مقدرة النساء على التقدم والترقى بعد فترة من الزعزعة وعدم الاستقرار ، وقد يرجع السبب ايضا الى التغييرات التى تطرأ على نظام امتحانات الالتحاق بالمهنة (٤٧) .

أما فى استراليا فأجور العاملين بالمكتبات من النساء والرجال متساوية بصفة عامة ، ومع ذلك توجد بعض الحالات القليلة التى يتضح فيها تمييز الرجال عن النساء فى الأجر . (٤٨)

وفى فرنسا تقول « بواسار » أن وضع المرأة فى المكتبات افضل حالا من وضعها فى قطاع الخدمات بوجه عام ، حيث أن النساء فى المكتبات يحتللن نسبة قدرها ٤١ر٢٣٪ من جملة الوظائف القيادية ، فى الوقت الذى لا يتعدى فيه المعدل القومى للنساء فى المراكز القيادية نسبة ٨ر٢٢٪ . أما فرص الترقى فلم تكن قط متساوية بين الرجال والنساء ويسود الاعتقاد بأنه يتوفر للرجل ضعف الفرص المتاحة للمرأة للوصول الى أعلى الدرجات فى السلم الوظيفى فى ميدان المكتبات فى فرنسا(٤٩).

## موظفة المكتبة والزواج

مما يلفت النظر أن المرأة العاملة فى الولايات المتحدة فى حقل المكتبات كانت غالبا غير متزوجة . فقد اكتشفت «شارون ولز» أنه فى عام ١٩٢٠ كانت نسبة المتزوجات من العاملات بالمكتبات ٤ر٧٪ (٥٠)

الا أن هذه النسبة اخذت فى الارتفاع تدريجيا الى ان وصلت فى عام ١٩٦٠ الى ٤٣٪ . (٥١) وفى المكتبات البريطانية تبدأ صورة العانس فى الظهور عند حاجز الزواج ، حيث تترك معظم النساء المهنة عند الزواج . وفى ذلك تقول « ليز تشابمان » (٥٢) أنه ليس من قبيل الصدفة أن نسبة كبيرة من النساء اللاتى وصلن الى مراكز عليا غير متزوجات ، وانه يجب على جمعية المكتبات هناك أن تعمل على ايجاد فرص أفضل للمتزوجات من النساء .

وقد سبق أن لاحظنا أن نسبة النساء المتزوجات فى مكتبات فرنسا قد ارتفعت من ٣ر٣٤٪ فى عام ١٩٥٧ الى ٥٣٪ فى عام ١٩٧٤ ( راجع جدول ٢ ) .

وبالمقارنة مع المهن الاخرى كالتمريض والتدريس تلاحظ « أنيتا شيللر » أن فرص زواج المرأة العاملة فى مهنة المكتبات تقل نسبيا ، وتفسر ذلك بأن مواقيت الدوام المرنة بالنسبة للتمريض وقصر العمل اليومى والاجازات الاطول بالنسبة للتدريس ربما كانت من أسباب هذه الظاهرة (٥٣) .

## ترك المهنة

اذا تساءلنا كم من النساء يتخلين عن المهنة الى الأبد بسبب الزواج او الانجاب بقى سؤالنا بلا جواب . وقد قامت السيدة « باتريشيا وارد » بمحاولة تقصى هذه الظاهرة من أجل التغلب على خسارة المجتمع للنسوة وبخاصة الحاصلات منهن على شهادة جامعية والمؤهلات للعمل بالمكتبات . (٥٤) غير أن نسبة المنسحبات من المهنة فى بريطانيا تعتبر ضئيلة نوعا ما ، ويوضح الجدول التالى الارتفاع التدريجى لهذه النسبة بين النساء المتزوجات (٥٥)

( جدول ٤ )

| السنة | عدد المكتبيين المقيدين | عدد النساء المتزوجات غير العاملات | النسبة |
|---|---|---|---|
| ١٩٥٣ | ٣ر٥٨٢ | ١٧١ | ٥ ٪ |
| ١٩٦٣ | ٦ر٠٦٦ | ٦٧٠ | ١١٪ |
| ١٩٧٢ | ١١ر٨٠٨ | ١ر٦١٢ | ١٤٪ |

وتلاحظ السيدة « وارد » أن فترة انقطاع المرأة عن العمل فى المكتبات تراوحت بين سنة واحدة وثلاثين سنة ، وان معظم اللاتى عدن لممارسة العمل قد عدن الى وظائفهن السابقة . (٥٦) ومن نافلة القول ان صفحات « رسائل القراء » فى جريدة « الجارديان » ومجلة Library Association Record قد امتلات فى الستينيات بالعديد من الخطابات الساخطة الناقمة التى بعثت بها نساء متزوجات تركن العمل بالمكتبات ورغبن العودة اليها لكنهن فشلن فى العثور على فرص ملائمة . (٥٧)

أما عن أسباب انسحاب بعض النساء من المهنة فى الولايات المتحدة فترجعه « أنيتا شيللر » الى الزواج او لانجاب الأطفال أو للمسائل العائلية الأخرى ، ولكنها تلاحظ أن نسبة كبيرة ممن تركن العمل فى المكتبات عدن اليه فى وقت لاحق . (٥٨)

وفى مجال تحرك أو انتقال المرأة من عمل الى آخر فى مجال المكتبات فان التقارير تشير الى أن الرجال يفوقون النساء فى هذا الأمر . وتوضح « شيللر » أن السبب فى ذلك يرجع الى ان انتقال المرأة المتزوجة من مكتبة لأخرى يتوقف على رغبة الزوج أو عدم رغبته فى الانتقال معها (٥٩) .

# خاتمة

من كل ماسبق يتضح اذا أن المراة العاملة فى المكتبات الأمريكية مثل زميلتها فى الدول الغربية لا تتمتع بنفس حقوق وامتيازات الرجل ، فهى لاتحصل على الترقية ولاتصل الى أعلى المراكز بنفس نسبة الرجال بالرغم من حصولها على نفس المؤهلات وادائها نفس الأعمال . واذا كان الطلب قد زاد بصفة مضطردة على تشغيل النساء فى هذه المهنة فان ذلك يعود لامكان الحصول عليهن بأجور متدنية ولتوفرهن ولانهن متعلمات ، اضافة الى خصائصهن النفسية الاخرى مثل التبعية والخضوع .

وتظهر من الدراسة التى اعدتها « جانيس فنيل » (٦٠) عن النساء اللاتى وصلن الى منصب « المدير » فى كبرى المكتبات الأكاديمية بالولايات المتحدة المؤهلات والمزايا التى يجب أن تتوفر لكل من تحلم ببلوغ مثل ذلك المنصب . فالمديرة من هذا النوع هى امراة فى الثامنة والأربعين من العمر ، ولدت ونشأت فى شمال الولايات المتحدة ، وتنتمى الى الطبقة المتوسطة ، ولأبوين نالا قسطا من التعليم أوفر قليلا من سواهما من عامة الناس .

وهى امراة متزوجة لكنها لم تنجب اطفالا . واعلى درجة علمية حصلت عليها هى درجة الماجستير ، لكنها مؤمنة بأهمية الاستمرار فى التعليم . وهى امراة اختارت من تلقاء نفسها الاشتغال فى هذه المهنة فى وقت مبكر من حياتها ، وشغلت منصبها الحالى لفترة تقل عن عشر سنوات ، بعد المرور بوظيفتين اداريتين سابقتين . وهى تعمل منذ ست وعشرين سنة ، ولم يحدث لها اى سبب يؤدى الى توقف هذه الخدمة المتواصلة . وفوق كل ذلك هى امراة ذكية لها سجل أكاديمى طيب وعلى معرفة واسعة بادارة الأعمال ، ذات طموح وشخصية ودودة وروح مرحة ، وهى صارمة قاسية عند اللزوم ، ولكن لديها القدرة الفائقة على التعامل مع الاخرين .

ترى كم من النساء العاملات فى مهنة المكتبات يتمتعن بكل أو معظم هذه المزايا ؟ لو سلمنا بأن أعدادا منهن تملك قدرا كبيرا من المؤهلات المذكورة ، فما الذى يضمن لهن بلوغ المراكز العليا قبل أن يستحوذ عليها الرجال ؟

لقــد كتبت « أنيتا شيللر » (٦١) تقــول ان اعلان حقوق المراة الذى تبنته الجمعية العــامة لهيئة الأمم المتحــدة فى ٧ من نوفمبر ١٩٦٧, ينص على « أن التعصب ضــد النساء ، ونكران أو تقليص مساواتهن فى الحقــوق مع الرجــال هو فى الأساس عمــل جائر ويشكل اساءة لكرامة الانســان » . وفى مادة اخرى من مواد هذا الاعلان ورد مانصه « انه يجب اتخــاذ كافة الوسائل المناسبة لتوجيه الراى العــام نحو ابــادة التحيز وابطــال كل الممارســات التي تقــوم على فكرة ان المراة مخلوق أقل شأنا أو قيمة » .

وتمضى الكاتبة الشهيرة « نصيرة المراة » فى القول بان المهنة المكتبية لا يمكن أن يرتفع شأنها دون اتاحة المزيد من الفرص أمام الأغلبية الساحقة فيهــا ، كمــا لايسعها أن تأمل فى كسب تقــدير واحترام الجماهير بمجرد تسليمها بانعدام تكافؤ الفرص وتأييدها للصورة التى انطبعت فى اذهــان الكثيرين بأن المهنة سلبية لاتعرف التحــدى ضئيلة الأجر ، بل عليها أن تفعــل الكثير من أجل عدم تسرب الكفايات منها الى مهن اخرى .

# المراجـــــع

1. Wells, Sharon Blanche. **Feminization of the American library profession, 1876 - 1923.** Unpublished master's Thesis, University of Chicago, 1967.

2. Fennell, Jani Clinedinst.... **A career profile of women directors of the large academic libraries in the U.S. : an analysis and description determinants.** Unpublished Ph. D. Thesis, The Florida Sta University, 1978.

3. Josey, E. J. ed.). **The black librarian in America.** Metuchen, New Jersey Scarecrow Press, 1970.

4. Josey, E. J. (ed.). **What black librarians are saying.** Metuchen, New Jersey, Scarecrow Press, 1972.

5. Schiller, Anita R., " Women in librarianship, " **Advances In Librarianship,** 4 : 103 - 141, 1974.

6. Weibel, Kathleen, " Toward a feminist profession, " **Library Journal,** 101 : 263 - 267, January 1, 1976.

7. Lemke, Antje B., " Access, barriers, change : the A B C's of women in libraries, " **School Library Jaurnal,** 22 : 17-19, January 1976.

8. Schiller, **op. cit.,** p. 137.

9. Thompson, James. **A history of the principles of librarianship.** London, Clive Bingley, 1977. p. 117.

10. Garrison, Dee, " Women in librarianship, " In **A century of service : librarianship in the U. S. and Canada,** ed. by Sidney L. Jackson, Eleanor B Herling, and E. A. Josey Chicago, American Lbrary Association, 1976, p. 146 - 168. p. 150.

11. Munthe, Wilhelm. **American librarianship from an European angle.** Chicago, American Library Associaton, 1939. p.165.

12. Garrison, **op. cit.**, p. 161.

13. **Ibid.**, p. 162.

14. Oppenheimer, V. K. **The female labor force in the U. S.** Berkeley, Ca., University of California, Institute of International Studies, 1970. ( Population Monograph Series, no. 5 ).

15. Schiller, **op .cit.**, p. 125.

16. Wells, **op. cit.**, p. 69.

17. Kelly, Thomas. **A history of public libraries in Great Britain, 1845 - 1965.** London, Library Association, 1973. p. 11.

18. Ward, Particia Layzell, " A lifetime in librarianship ? The changing career patterns of qualified librarians in the U K. 1935 - 1990 " In **Studies in library management**, vol. 3, ed. by Gileon Holroyd. London, Clive Bingley, 1976. p. 82.

19. **Ibid.**, p. 84.

20.

بواسار ، جنفييف . « هل تنعقد السيطرة للمراة فى المكتبات الفرنسية ؟ »
ترجمة جورج امين ، **مجلة اليونسكو للمكتبات** ، السنة السادسة ،
العدد ٣٢ ، ص ٤٤ — ٦٥ فبراير ١٩٧٦ .

21. نفس المصدر السابق، ص ٥٣

22. Balnaves, John and Biskup, Peter. **Australian libraries.** 2nd ed. London, Clive Bingley, 1975. p. 159.

23. Borchardt, D. H. and Horacek, J. I. **Librarianship in Australia, New Zealand and Oceania; a brief survey.** Rushcutters Bay, N. S. W., Pergamon Press, 1975. p. 47 - 48.

24. Thwaites, Janice, "Women in librarianship : a statement, " **New Zealand Libraries**, 38 : 241 - 243, October 1975.

25. Schiller, op. cit., p. 123.

26. Ibid., p 129.

27 Benge, Ronald C. **Libraries and cultural change.** London, Clive Bingley, 1970. p. 215.

28.

حول دراسة شخصية العاملين بمهنة المكتبات ، رجالا ونساء ، يلفت المؤلف نظر القارىء الى المقال التالى بالانجليزية والذى يستعرض فيه صاحبه مختلف الاراء لكبار الباحثين خلال نصف قرن :

Anwar, Mumtaz A., " The profile of the librarian; a state- of-the-art, " **Libri,** 30 : 307 - 320, December 1980.

29. Garrison, op. cit., p. 151.

30. Putnam, Herbert, " The prospect, " **Library Journal,** 37 651 - 658, December 1912.

31. Putnam, Herbert, "The woman in the library," **Library Journal,** 41 : 879, December 1916.

32. Garrison, op. cit., p. 150.

33. بواسار ، نفس المصدر السابق ، ص ٦٤

34. Garrison, op. cit., p. 152 - 153.

35. Dawe, George G. **Melvil Dewey : seer, inspirer, doer, 1851 - 1931.** New York, Lake Placid Club, 1932. p. 198 - 199.

36. Schiller, op. cit., p. 136.

37. Saunders, W. L. **Librarianship in Britain today.** London, The Library Association, 1967. p. 137.

38. Ward, Patricia Layzell, " Women and librarianship in 1975, **Library Association Record,** 77 (4) : 82-83, April 1975.

39. Fairchild, Mary S. C., " Women in American libraries, **Library Journal,** 29 : 157 - 162, December 1904.

40. Munthe, op. cit., p. 155.

41. Schiller, op. cit., p. 128.

42. Shearer, Kenneth D. and Carpenter, Ray L., " Public library support and salaries in the seventies, " **Library Journal,** 101 : 777 - 783, March 15, 1976.

43. Darling, Richard L., " Placements and salaries 1975 : a difficult year, " **Library Journal,** 101 : 1487 - 1493, July 1976.

44. **American Library Association yearbook, 1977.** Chicago, 1977, p. 238.

45. Bidlack, Russell E., " Faculty salaries of 62 library schools, 1975 - 76 **Journal of Education for Librarianship,** 16 : 258 - 270, Spring 1976.

46. Maidment, William R. **Librarianship.** London, David & Charles. 1975. p. 70.

47. Ward, **A lifetime in librarianship ? op. cit.,** p. 81.

48. Balnaves and Biskup, **op. cit.,** p. 160.

49. وإسـار ، نفس المصدر السابق ، ص ٤٧ ، ٥٧

50 Wells, **op. cit.,** p. 92.

51. Schillier, **op. cit.,** p. 132.

52. Chapman, Liz, " Pay equal, but not opportunities, " **Library Association Record,** 80 (5) : 233 - 235. May 1978.

53 Schiller, **op. cit.,** p. 133.

54. Ward. Patricia Layzell. **Women and librarianship.** London The Library Association, 1966. ( Library Association Pamphlet, No. 25 ).

55. Ward, **A lifetime in librarianship ? op. cit.,** p. 87.

56. **Ibid.,** p. 90.

57. **Five year's work in librarianship ( 1961 - 1965 ),** ed. by P. H. Sewell. London, The Library Association. 1968. p. 223

58. Schiller, **op. cit.**, p. 134.

59. **Ibid.**, p. 135.

60. Fennell, **op. cit.**, p. 181 - 182.

61. Schiller, Anita R., " The disadvantaged majority, " **American Libraries**, 1 : 345 - 349, April 1970



# محتويات الكتاب

الصفحة

تمهيـــد ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ٢

**الفصل الأول : ادارة الموظفين فى المكتبات** ... ... ... ... ... ٧

**مقـدمة** ( تعريف ــ الحاجة الى ادارة الموظفين ــ ادارة الموظفين فى المكتبات ــ ادارة مستقلة لشئون الموظفين أم ماذا ؟ ــ المؤهــلات المطلوبة لمدير شؤون الموظفين ) ... ٨

**اسس ادارة الموظفين** ( توصيف الوظائف ) ... ... ... ... ١٥

**اختيــار وتعيين الموظفين** ( خطوات اختيــار الموظفين ــ استمارة الطلب ــ الاختبارات ــ المقابلة الشخصية ــ التحقق من المؤهلات والأداء السابق ــ تعيين الموظفين ــ المؤهلون مدير المكتبة ــ وكيل المكتبة ــ كبير المكتبيين المساعدين ــ مكتبى مساعد أول ــ مكتبى مساعد ــ غير المؤهلين ) ... ١٨

**تنمية وتدريب الموظفين** ( تدريب الموظف الجديد ــ برامج تنشيط الذاكرة ــ تدريب الموظفين المؤهلين ــ تدريب الموظفين غير المؤهلين ) ... ... ... ... ... ... ... ... ٢٧

**ترقية الموظفين** ( قياس اداء الموظف ــ الرواتب والأجور ــ الموظف غير الكفؤ ــ الشكاوى والمظالم )

المـراجع ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ٣٩

**الفصل الثانى : العاملون فى المكتبات الجـامعية** ... ... ... ٤٣

**عـدد العـاملين** ... ... ... ... ... ... ... ... ... ٤٥

الصفحة


**فئات العاملين فى المكتبة الجامعية** ... ... ... ... ... ٤٧

**المؤهلات المطلوبة لمدير المكتبة الجامعية** ( القدرة الادارية — الخلفية العلمية — الاهتمام بالتعليم والبحث — القدرة على التعامل مع الطلاب ) ... ... ... ... ... ... ... ٥١

**بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة الجامعية** ( اختيار وتعيين العاملين — الطلبة المساعدون ) ... ... ... ... ... ... ٥٦

**الوضع الأكاديمى للعاملين المؤهلين** ... ... ... ... ... ... ٦٦

**احوال العمل فى المكتبة الجامعية** ( المبنى وتجهيزاته — ساعات العمل — الاجازات — الرعاية الصحية — الميزات الاضافية والتقاعد — الترقيات ) ... ... ... ... ... ... ... ٦٨

**التنمية المهنية للعاملين فى المكتبة الجامعية** ( تعريف الموظفين الجدد بالمكتبة — دليل العمل بالمكتبة — التسجيل فى بعض المواد الدراسية — الاجتماعات واللقاءات المهنية — حضور المؤتمرات والحلقات الدراسية — التدريس والتأليف واعداد البحوث — اجازات التفرغ العلمى — التنمية المهنية بالوسائل غير التقليدية ) ... ... ... ... ... ... ... ... ... ٧٤

**بعض قضايا ادارة العاملين فى المكتبة الجامعية** ... ... ٨٢

العلاقة بين العاملين واعضاء هيئة التدريس
قواعد السلوك ... ... ... ... ... ... ... ... ...
مشاكل العاملين ... ... ... ... ... ... ... ...
اتجاهات المستقبل ... ... ... ... ... ... ... ٨٢

**المراجع** .. ... ... ... ... ... ... ... ... ... ٨٩

**الفصل الثالث : العاملون فى المكتبات المتخصصة** ... ... ... ٩٧

**عدد العاملين** ... ... ... ... ... ... ... ... ٩٨

الصفحة


فئات العاملين فى المكتبة المتخصصة : الوظائف والمؤهلات
والواجبات ( مدير المكتبة المتخصصة ـ المساعدون
المؤهلون ـ اخصائى التزويد ـ اخصائى المراجع ـ باحث
الانتاج الفكرى ـ المكشف ـ المترجم ـ محلل النظم ـ
المساعدون غير المؤهلين ) ... ... ... ... ... ... ... ... ١٠٠

بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة المتخصصة ( اختيار وتعيين
العاملين ـ مكتبة الموظف الواحد ) ... ... ... ... ... ... ... ١٠٧

احوال العمل فى المكتبة المتخصصة ... ... ... ... ... ١١٥

التنمية المهنية للعاملين فى المكتبة المتخصصة ( دليل العمل
بالمكتبة ـ التدريب اثناء العمل ـ اجتماعات العاملين ) ... ١١٦

بعض قضايا ادارة العاملين فى المكتبة المتخصصة ... ...
العلاقة بين العاملين والمستفيدين ... ... ... ... ... ...
العلاقات المهنية والتعاون بين العاملين ... ... ... ... ...
اتجاهات المستقبل ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ١٢٣
المراجع ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ١٣٢
الفصل الرابع : العاملون فى المكتبات العامة ... ... ... ... ١٣٩
عدد العاملين ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ١٤٠

فئات العاملين فى المكتبة العامة : الوظائف والمؤهلات والواجبات
( مدير المكتبة العامة ـ المساعدون المؤهلون ـ مكتبى الأطفال
مكتبى المراهقين وصغار الشباب ـ اخصائى المعلومات ـ
المتخصص الموضوعى ـ مكتبى سيارة الكتب ـ المساعدون
غير المؤهلين ) ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ١٤٢

الصفحة

**بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة العامة** ( اختيـــار وتعيين العاملين ـــ تعيين كبار السن والمعاقين ـــ العـــاملون بعض الوقت ـــ المتطـــوعون ) ... ... ... ... ... ... ... ... ١٥٧

**احوال العمل فى المكتبة العامة** ( غرف ومكـــاتب المـــوظفين ـــ ساعات العمل ـــ جداول العمل ـــ الميزات الاضافية ) ... ١٧١

**بعض قضايا ادارة العاملين فى المكتبة العامة** ... ... ...

العلاقة بين العـــاملين والمجلس الأعلى للمكتبة ... ... ...

اشتراك العـــاملين فى الادارة ... ... ... ... ... ...

اتجـــاهات المستقبل ... ... ... ... ... ... ... ... ١٧٧

**المـــراجع** ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ١٨٨

**الفصل الخامس : العاملون فى المكتبات المدرسية** ... ... ... ... ١٩٨

**عدد العـــاملين** ... ... ... ... ... ... ... ... ... ١٩٩

**فئات العاملين فى المكتبة المدرســـية : الوظـــائف والمؤهلات والواجبات** ( المكتبى المتفرغ ـــ المعلم المكتبى ـــ اخصـــائى الوســـائل التعليمية ـــ التلاميذ المساعدون ـــ المتطوعون الآخرون ٢٠١

**المشرفون على المكتبات المدرسيه** ... ... ... ... ... ... ٢١٦

**احوال العمل فى المكتبة المدرسية** ... ... ... ... ... ... ٢١٩

**التنمية المهنية للعاملين فى المكتبة المدرســـية** ... ... ... ... ٢٢١

**بعض قضايا ادارة العاملين فى المكتبة المدرســـية** ... ...

التعـــاون مع العاملين فى المكتبات العامة ... ... ... ... ...

اتجاهات المستقبل ... ... ... ... ... ... ... ... ... ٢٢٣

**المـــراجع** ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ٢٣٠

**الفصل السادس : نماذج محددة من القوى العاملة بالمكتبات** ... ٢٣٩

الصفحة

**الفنيون او شبه المؤهلين فى المكتبات** ( مقدمة وتعريف — مهنة المكتبات : هل هى حقا مهنة ؟ — موقع الفنيين بين المؤهلين والكتابيين — اعمال وواجبات الفنيين — تدريب الفنيين ومؤشرات المستقبل ) — المراجع ... ... ... ... ... ... ٢٤٠

**المرأة العاملة فى مجال المكتبات** ( وضع المرأة فى أدب علم المكتبات — تأنيث المهنة — المكتبات كمجال عمل للمرأة — فرص العمل والأجور — موظفة المكتبة والزواج — ترك المهنة — خاتمة ) — المراجع ... ... ... ... ... ... ... ... ... ... ٢٥٦



رقم الايداع بدار الكتب ٨٤/٢٧٠٣

شركة دار الاشعاع للطباعة

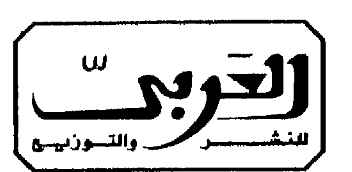
١٤ شارع عبد الحميد ــ السيدة زينب



الهيئة المصرية العامة للكتاب








٦٠ شارع القصر العيني ـ امام روز اليوسف ـ القاهرة
تليفون : ٧٥٦٦/ ٢٧٤٨٢